

А. Гершун
М. Горский

Технологии сбалансированного управления



МАГ КОНСАЛТИНГ
технологии сбалансированного управления



<http://www.natahaus.ru>

Содержание

От авторов	10
Технологии сбалансированного управления	12
Отзыв профессора А.Д.Шеремета	15
Раздел 1. Управление стратегией	17
1 1 Стратегические термины	20
1 1 1 Основные стратегические термины	20
1 1 2 Намерения владельцев	22
1 1 3 Миссия	25
1 1 4 Видение	25
1 1 5 Стратегия	27
1 1 6 Стратегические цели	28
1 1 7 Элементы политики	29
1 2 Миссия	32
1 2 1 Определение миссии	32
1 2 2 Виды миссий	40
1 2 3 Требования к миссии	41
1 2 4 Влияние миссии	43
1 3 Видение	45
1 3 1 Введение	46
1 3 2 Из чего состоит видение?	48
1 4 Процесс разработки стратегии	51
1 4 1 Порядок разработки стратегии	51
1 4 2 Критерии удачно разработанной стратегии	53
1 5 Сбор информации	54
1 5 1 Основные источники информации	54
1 5 2 Анкетирование	56
1 5 3 Интервью	58
1 5 4 Групповые встречи и «мозговые штурмы»	59
1 6 SWOT-анализ	60
1 6 1 Назначение метода	60
1 6 2 Элементы SWOT-анализа	61

1 6 3	Предмет SWOT-анализа	65
1 6 4	Применение SWOT-анализа при разработке стратегии	66
1 6 5	Проблемы применения SWOT-анализа	68
1 7	Многокритериальный анализ	70
1 7 1	Общие методы анализа	71
1 7 2	Описание факторного анализа	71
1 7 3	Шаги по проведению факторного анализа	73
1 8	Анализ разрывов (GAP-анализ)	75
1 8 1	Применение анализа разрывов для изучения маркетинговых задач	75
1 8 2	Шаги по проведению анализа разрывов	78
1 9	Анализ причин и следствий	80
1 9 1	Причинно-следственные диаграммы	80
1 9 2	Анализ причин	82
1 10	Анализ внешних факторов	84
1 10 1	Как проводить анализ внешних факторов	84
1 10 2	Технологии	86
1 10 3	Экономика	87
1 10 4	Политика	88
1 10 5	Законодательство	89
1 10 6	Окружающая среда	90
1 10 7	Демографические факторы	90
1 10 8	Социальные факторы	91
1 11	Финансы	92
1 11 1	Потоки денежных средств	92
1 11 2	Прибыль	93
1 11 3	Устойчивость	94
1 12	Рынок	96
1 12 1	Определение рынка	96
1 12 2	Стадии развития рынка	104
1 12 3	Конкуренция на рынке	111
1 13	Клиенты	121
1 13 1	Сегментация	121
1 13 2	Портфель (матрица БКГ)	129
1 13 3	Позиция на рынке	135
1 13 4	Портфель (матрица General Electric)	139
1 14	Процессы	142
1 14 1	Цепочка создания ценности	142

1 14 2	Анализ затрат - - - - -	147
1 14 3	Стратегическое решение «производить или покупать?» - - - - -	151
1 15	Базовые стратегии - - - - -	152
1 15 1	Базовые стратегии по М. Портеру - - - - -	152
1 15 2	Базовые стратегии (М. Трейси и Ф. Вирсема) - - -	158
1.15 3	Конкурентные стратегии - - - - -	161
1 15 4	Стратегии роста - - - - -	163

Раздел 2.

Управление по показателям деятельности 169

2 1	Стратегические цели - - - - -	172
2 2	Стратегическая карта - - - - -	173
2.2.1	Проекция стратегических целей - - - - -	178
2.2.2	Стратегические темы - - - - -	180
2 3	Примеры стратегических целей - - - - -	181
2 3 1	Цели: финансы - - - - -	181
2 3.2	Цели: клиенты - - - - -	183
2 3 3	Цели: процессы - - - - -	185
2.3 4	Цели: развитие - - - - -	187
2 4	Финансовые и нефинансовые показатели - - - - -	188
2 5	Построение сбалансированной системы показателей - - -	191
2 5 1	План построения сбалансированной системы показателей - - - - -	192
2 5 2	Критические факторы успеха - - - - -	194
2 5.3	Ключевые показатели - - - - -	196
2 5 4	Целевые значения показателей - - - - -	198
2 5 5	Инициативы и планы действий - - - - -	200
2 6	Примеры показателей - - - - -	201
2 6 1	Показатели: финансы - - - - -	201
2 6 2	Показатели: клиенты - - - - -	203
2 6 3	Показатели: процессы - - - - -	204
2 6 4	Показатели: развитие - - - - -	207
2 7	Пример сбалансированной системы показателей - - - - -	208
2 8	Пример проекта по внедрению сбалансированной системы показателей - - - - -	210
2 8 1	Цели проекта - - - - -	210
2 8 2	Ход проекта: обследование и ознакомление с предприятием - - - - -	212

2 8 3	Ход проекта: вводный семинар по стратегическому управлению и сбалансированной системе показателей - - - - -	214
2 8 4	Ход проекта: анкетирование - - - - -	214
2 8 5	Ход проекта: интервьюирование владельцев и руководителей предприятия - - - - -	215
2 8 6	Ход проекта: описание стратегии, создание стратегических карт - - - - -	217
2 8 7	Ход проекта: составление и выбор показателей для сбалансированной системы показателей - - - - -	220
2 8 8	Ход проекта: составление сбалансированной системы показателей для подразделений - - - - -	222
2 8 9	Ход проекта: интеграция с системой бюджетирования - - - - -	223
2 8 10	Ход проекта: интеграция с системой мотивации персонала - - - - -	225
2 8 11	Ход проекта: внедрение информационной системы для сбалансированной системы показателей - - - - -	226
2 8 12	Ход проекта: организация ввода информации - - - - -	227
2 8 13	Ход проекта: ознакомление работников с разработанной сбалансированной системой показателей - - - - -	228
2 8 14	Ход проекта: пересмотр сбалансированной системы показателей - - - - -	228
2 8 15	Основные результаты проекта - - - - -	229
2 9	Вопросы построения сбалансированной системы показателей - - - - -	229
2 9 1	Сбор и наблюдение за информацией для сбалансированной системы показателей - - - - -	230
2 9 2	Сбалансированность показателей - - - - -	230
2 9 3	Сколько нужно показателей? - - - - -	233
2 9 4	Согласованность показателей со стратегическими целями - - - - -	234
2 9 5	Создание сбалансированной системы показателей для подразделений - - - - -	235
2 9 6	Сбалансированная система показателей подразделения и система вознаграждения - - - - -	242
2 9 7	Критерии удачно разработанной сбалансированной системы показателей - - - - -	243
2 10	Внедрение сбалансированной системы показателей - - - - -	243
2 10 1	Анкетирование - - - - -	243

2 10 2	Критические проблемы внедрения сбалансированной системы показателей - - - - -	245
2 11	Автоматизация сбалансированной системы показателей -	247
2 11 1	Реализация концепции «сбалансированной системы показателей» в SAP SEM - - - - -	248
2 11 2	Обзор функций SAP SEM - - - - -	251
2 11 3	Реализация концепции «сбалансированной системы показателей» в MBS-Axapta - - - - -	254
2 11 4	Функциональность модуля «сбалансированной системы показателей» в Axapta - - - - -	255

Раздел 3. Управление стоимостью компании 259

3 1	Прогнозный период - - - - -	263
3 2	Прогнозирование деятельности компании - - - - -	264
3 3	Стоимость капитала - - - - -	269
3 3 1	Оценка стоимости акционерного капитала - - -	270
3 3 2	Оценка средневзвешенной стоимости капитала - -	271
3 4	Стоимость акций компании - - - - -	272
3 5	Оценка методом чистой приведенной стоимости - - - - -	274
3 6	Рыночная стоимость компании (рыночная капитализация) - - - - -	277
3 7	Показатели благосостояния акционеров - - - - -	279
3 8	Добавленная рыночная стоимость (MVA) - - - - -	282
3 9	Прибыль на инвестированный капитал - - - - -	284
3 10	Добавленная экономическая стоимость (EVA) - - - - -	287
3 11	Почему важен показатель EVA? - - - - -	291
3 12	Добавленная акционерная стоимость (SVA) - - - - -	292
3 12 1	Чистая прибыль - - - - -	293
3 12 2	Прибыль на акцию - - - - -	293
3 12 3	Свободный денежный поток - - - - -	294
3 12 4	Прибыль на инвестированный капитал - - - - -	294
3 12 5	Остаточная прибыль - - - - -	295
3 12 6	Инфляция и финансовые показатели -	296
3 12 7	Модель Дюпона - - - - -	297
3 12 8	Чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов (до выплаты процентов) - - - - -	299

3 1 2 9	Инвестированный капитал	- - - - -	- - - - -	- -	301
---------	-------------------------	-----------	-----------	-----	-----

Раздел 4. Управление ресурсами компании 311

4 1	Реализация стратегии	- -	- - - - -	- - - - -	312
4 1 1	Инициативы по достижению целей	- - -	- -	- -	312
4 2	Сбалансированная система показателей и планирование	-			313
4 2 1	Недостатки сложившейся системы планирования	- - - - -	- - - - -	- - - - -	314
4 2 2	Бюджетирование и система управления организацией	- - - - -	- - - - -	- - - - -	314
4 2 3	Виды планирования	- - - - -	- - - - -	- - - - -	316
4 2 4	Стратегическое планирование	- - -	- - - - -	- - - - -	316
4 2 5	Связь стратегического и оперативного планирования	- - - - -	- - - - -	- - - - -	318
4 2 6	Принцип «скольжения»	- - - - -	- - - - -	- - - - -	321
4 3	Постановка системы бюджетирования	- - - - -	- - - - -	- - - - -	322
4 3 1	Основные этапы	- - - - -	- - - - -	- - - - -	322
4 3 2	Основной бюджет	- - - - -	- - - - -	- - - - -	338
4 3 3	Операционный бюджет	-	- - - - -	- - - - -	344
4 3 4	Прочие бюджеты	- - - - -	- - - - -	- - - - -	347
4 3 5	Организация бюджетирования	- - - - -	- - - - -	- - - - -	348
4 3 6	Бюджетный регламент	- - - - -	- - - - -	- - - - -	351
4 3 7	Организация управления бюджетами	- - - - -	- - - - -	- - - - -	352
4 3 8	Контроль достижения запланированных целей	- -	- - - - -	- - - - -	353
4 3 9	Сценарный анализ	- -	- - - - -	- - - - -	354
4 3 10	Анализ экономической эффективности и анализ отклонений	- - -	- - - - -	- - - - -	355
4 3 11	«Подводные камни» процесса бюджетирования	-	- - - - -	- - - - -	356
4 4	Преимущества и недостатки бюджетирования	- - - - -	- - - - -	- - - - -	357
4 4 1	Преимущества бюджетирования	- -	- - - - -	- - - - -	357
4 4 2	Недостатки бюджетирования	- - - -	- - - - -	- - - - -	359

Раздел 5. Управление людьми 363

5 1	Принципы организации системы оплаты труда	- - - - -	- - - - -	- - - - -	364
5 2	Необходимость связи системы мотивации и сбалансированной системы показателей	- - -	- - -	- -	366
5 3	Возможные варианты бонусной системы оплаты труда	-			367
5 4	Проблемы оценки деятельности персонала на основе сбалансированной системы показателей	- - - -	- - - -	- - - -	370

5 5	Внедрение системы мотивации на основе сбалансированной системы показателей	- 371
5 6	Принципы обучающихся организаций - - -	- 374
5 6 1	Обучение как стратегическая цель организации - -	376
5 6 2	Ключевые показатели по обучению - - - - -	378
5 6 3	Знания организации - - - - -	381
5 6 4	Эффективность индивидуального обучения - - -	383
5 6 5	Передача интеллектуальных моделей - - - -	385
5 6 6	Способы планирования обучения - - - - -	389
5 6 7	Организационная культура - - - - -	392
5 7	Обратная связь - - - - -	396
5 7 1	Эффективная обратная связь - - - - -	397
5 7 2	Сбалансированная система показателей как инструмент обратной связи - - - - -	400
5 7 3	Залог успеха изменений – активность и информированность персонала - - - - -	402
	Об авторах	408
	Предметный указатель	411

От авторов

«Умеющий ступать не оставляет следов / Умеющий говорить не запинаясь / Умеющий считать не пользуется счетами / Умеющий закрывать двери закроет без замка / И не откроешь / Умеющий вязать узлы свяжет без веревки / И не развяжешь», — говорит нам Лао-цзы.

В жизни человека есть период, когда он думает, что сил бесконечно много, что все задуманное осуществимо, стоит только хорошенько захотеть. То же знакомо и любому бизнесмену — счастливый период развития и становления, расцвета рыночных возможностей и уверенности в безграничности роста. И у людей, и у компаний со временем такая эйфория сменяется знанием и пониманием пределов — пределов сил и возможностей, пределов экстенсивного роста и территориального расширения.

Вот тут на первый план и выходит **умение**, о котором говорил нам «Старый ребенок» (так можно перевести с китайского имя Лао-цзы). И только умение — в случае бизнеса, весьма специфическое, имеющее не много аналогов с жизнью взрослого человека, — помогает определить пути роста и развития, дает возможность сосредоточиться на главном и отмести постороннее. Это умение — а точнее, владение технологиями успешного управления компаниями, — в отличие от умения, о котором говорит Лао-цзы, постижимо без медитативного уединения под деревом бодхи.

Книга, которую вы держите в руках, рассказывает о наборе умений, необходимых для того, чтобы развитие вашей компании не замедлялось тогда, когда исчерпаны самые очевидные резервы роста, такие как неохваченные рынки, дефицитные продукты, пустые ниши. В такой момент на первое место в конкурентной борьбе выходят компании, умеющие (1) верно идентифицировать свою стратегию и (г) мобилизовать все ресурсы для достижения поставленных стратегических целей. Термин «баланс», не так давно появившийся в словаре современного управления, носит очень важный смысл, определяя как «сбалансированную» ту систему управления, где достигается равновесное влияние равнозначных факторов, а большее внимание уделяется более важному. Именно потому мы и поименовали эту подборку управленческих методик и приемов «Технологии сбалансированного управления» и призываем читателей относиться к представленному именно как к техноло-

гическому пособию о том, как реализовать сбалансированный подход к ведению бизнеса.

Приятно отметить, что в этой книге многое сделано впервые в российской литературе по управлению: в одном месте собраны современные технологии стратегического анализа и управления; проработаны *примеры* и ситуационные *задачи*; в текст включены объемные *интервью* с менеджерами лучших российских компаний, а также библиографический труд по современной теории управления, представленный в списках литературы.

В завершение опять процитируем Лао-цзы: «Познавший людей умен / Познавший себя просветлен / Побеждающий людей силен / Побеждающий себя могуществен / Наделенный достатком богат / Наделенный волей упорен».

*Андрей Гершун
Микаэл Горский*

Технологии сбалансированного управления

Предлагаемая читателю книга весьма символична по тематике и времени своего появления. В нашем понимании она в значительной мере знаменует собой крутой поворот в практике управления наиболее успешными российскими предприятиями и наиболее функционально наполненными некоммерческими организациями. Попытаемся пояснить этот тезис с помощью небольшого экскурса в историю развития негосударственного сектора экономики России за последние 12 лет. Этот промежуток времени для большинства успешных субъектов рынка ознаменовал собой бурный рост, сопровождавшийся прохождением следующих фаз развития.

Фаза 1. Собираение и оконтуривание критической массы корпоративной собственности. Совершенно естественный этап рождения предприятия и набора им минимально необходимого для успешного функционирования «веса». Значительные усилия тратились на оборонную (защита от корпоративных захватчиков) и демаркационную (выбор оптимальных организационно-юридических форм жизни) деятельность. Задачи управления на этом этапе в значительной мере сводились к поддержанию управленческих, логистических и производственных процессов, унаследованных предприятием или группой предприятий от советской эпохи.

Фаза 2. Фокусировка управленческих усилий на трансформации процессов предприятия для достижения достаточной конкурентоспособности и/или приближении модели бизнес-процессов к успешным мировым образцам. На этом этапе развития значительное количество успешных предприятий вплотную занялись применением технологий управления ресурсами предприятия, внедряя в своих стенах ERP-системы. Применение такого рода технологий не было панацеей от всех бед, но для тех, кто брался за внедрения всерьез и доводил их до логической точки или хотя бы логической запятой, эффект всегда достигался значительный.

Фаза 3. В условиях консолидированной собственности, устоявшейся оргструктуры и относительно отлаженных производственных и управленческих процессов, предприятие начинает серьезно задумываться о стратегических ориентирах и том, как подчинить устоявшиеся (и ориентированные на краткосрочную перспективу) схемы управления цели достижения этих ориентиров в конечные сроки. На сцену выходят технологии сбалансированного управления, как средство достижения стратегических целей предприятия, гармонично увязанное с успешной работой в кратко- и среднесрочной перспективе.

Символичность времени появления и тематики представленной на ваш суд книги в том, что ее востребованность как раз и предопределена широким вхождением значительного числа успешных российских предприятий в Фазу 3, описанную выше. Несколько семинаров и конференций 2003 года, посвященных тематике сбалансированных показателей эффективности, в том числе выступление профессора Каплана в Москве, показали чрезвычайный уровень интереса к предмету со стороны собственников и топ-менеджеров ведущих предприятий и холдингов. В 2003 году десятки предприятий начали проекты по реализации технологий сбалансированного управления, некоторые уже завершили их.

Интересным надо признать и тот факт, что начинают такого рода проекты не только те бизнесы, что последовательно прошли все представленные выше три фазы развития. В проекты внедрения технологий сбалансированного управления можно входить и «сбоку», например, еще не имея успешно внедренной ERP-системы. Однако практически во всех случаях такого рода, продвинувшись глубоко в реализации проекта по сбалансированному управлению и разработав стройную систему показателей эффективности, предприятие сталкивается с частичной или полной непригодностью старой системы оперативного управления. Это вполне объяснимо, так как все отечественные системы управления оперативной деятельностью предприятия происходят либо из советского способа хозяйствования, либо из времен Фазы 1, когда главной задачей было простое поддержание функционирования. Философией такого рода решений было угождение производственным потребностям каждого из подразделений компании по возможности непротиворечивым по отношению к другим подразделениям образом. Неудивительно, что такого рода решения оказались совершенно ортогональными системе целеполагания, отталкивавшейся от интересов собственников, от целей эффективного управления предприятием или бизнесом в целом. Ощувив непригодность старой системы оперативного управления в качестве поставщика первичных Данных для системы сбалансированного стратегического управления, предприятие довольно быстро придет к необходимости внед-

рения ERP-системы, поскольку последние ориентированы на предоставление обширной информации во множестве разрезов именно в интересах собственников и верхнего эшелона управленцев.

Переход от простого и интуитивно понятного к сложному и неочевидному — другая характерная черта применения технологий сбалансированного управления. Начинаясь чаще всего с формулирования стратегии компании, проект развивается в область разработки показателей эффективности, декомпозирующихся, в свою очередь, на иерархии и снабженных многочисленными требованиями по построению интерфейсов к существующим системам для получения качественного информационного полуфабриката, для реализации аналитической функции и т. д. Дерево проекта ветвится, становится более сложным, конечный результат не всегда виден за мелкими проблемами текущих дел... В такой ситуации есть два серьезных рецепта успеха: внешний консалтинг и собственная проектная группа, обучаемая и приобретающая опыт в ходе проекта. Однако развивать данную тему в предисловии, не рискуя продублировать материал книги, невозможно.

Резюмируя, надо еще раз отметить, что технологии сбалансированного управления вышли на российскую сцену недавно, но прочно и вполне закономерно. Все большее количество задумывающихся о своем будущем и о собственно эффективности управления предприятий будет прибегать к этим технологиям как к способу не только остаться на плаву, но и активнейшим образом вести корабль своей компании по заранее проложенному курсу в штормящем море бизнеса. Следовательно, книга, которую вы сегодня держите в руках, останется полезным и актуальным пособием продвинутого менеджера еще долго.

*А.П. Шлыков,
генеральный директор САП СНГ
и стран Балтии (SAP CIS)*

Отзыв профессора А.Д. Шеремета

Проблематика комплексного экономического анализа деятельности предприятия рассматривается российскими экономистами с начала семидесятых годов прошлого столетия (см. главу «Дополнительное чтение» раздела 3 «Управление стоимостью»).

В работах, вышедших из-под пера автора этих строк, М.И. Баканова, В.Ф. Паляя, В.И. Стражева подчеркивается, что главной отличительной особенностью системного анализа экономики предприятия является акцент на анализе целостных свойств хозяйственной деятельности, выявление всесторонних связей и зависимостей между различными сторонами и видами этой деятельности.

Нами многократно подчеркивалось, что сущность экономического анализа составляет информационно-аналитическое обеспечение принимаемых управленческих решений. Его содержание заключается в использовании научных методов для обоснования решений. Хороший подбор необходимой информации, научно обоснованные методы *анализа* этой информации обеспечивают наиболее оптимальные в данных условиях решения.

В книге, подготовленной авторским коллективом под руководством А.Гершуна и М.Горского, вопросы комплексного экономического анализа представлены в увязке к управлению различными аспектами деятельности предприятия — управлению стратегией, ресурсами, персоналом. Детально рассматривается такой подход к управлению компанией как управление по ключевым показателям деятельности. Для руководителей экономических служб особенно важен будет раздел «Управление стоимостью компаний».

Мне, как руководителю кафедры, очень приятно, что написанная книга стала результатом совместной работы экономического факультета и авторского коллектива. С 2002 года Андрей Михайлович Гершун и его коллеги ведут у студентов кафедры занятия по

стратегическому управлению, управленческому учету и международным стандартам учета.

Одна из важнейших задач Московского университета — обеспечение и поддержка связи между практиками бизнеса (в данном случае практиками бизнес-консультирования) и молодежью, которая учится тому, как организовывать и управлять бизнесом.

Книга «Технологии сбалансированного управления» являет собой качественную подборку испытанных временем подходов к построению эффективных систем управления компаниями. И практикам бизнеса, и студентам эта книга даст кругозор, необходимый для того, чтобы успешно формализовать и впоследствии реализовать стратегии бизнеса.

Богатый иллюстративный материал книги: примеры из реального опыта авторов, описания того, как применяется на практике многое из рассказанного в книге, — делает эту книгу уникальным и достойным подражания образцом литературы по управлению.

В разделе «Управление людьми» этой книги особое внимание уделяется концепции «обучающейся организации». Миссия Московского университета все 250 лет его существования заключается еще и в том, чтобы выпускать «обучающихся специалистов», т. е. профессионалов, для которых постоянное совершенствование своих знаний является необходимым и достаточным условием для развития.

Уверен, что книга «Технологии сбалансированного управления» может стать основой бизнес-библиотеки как для обучающихся специалистов, так и для тех, кто еще только начинает изучать основы управления.

*А. Д. Шерemet,
заведующий кафедрой учета, анализа
и аудита МГУ им. М. В. Ломоносова,
академик Международной академии
менеджмента, профессор*

Раздел 1

Управление стратегией

План, что и говорить, великолепный — очень стройный и простой. Единственной заторой было то, что она не имела ни малейшего представления, как привести его в исполнение...



Введение

Для достижения успеха в сложном и динамичном окружении компаниям необходимо постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка лучше своих конкурентов, превосходя их по качеству, скорости и гибкости предоставления услуг, по широте ассортимента или цене продукции. Это очень тяжело без оперативного получения руководством информации о деятельности компании для своевременного принятия решений, прежде чем они найдут свое отражение в виде финансовых результатов. В то же время даже оперативные действия компании должны быть скоординированы и направлены на достижение определенных долгосрочных целей, иначе есть риск остаться на месте, «утонув» в текучке. Для этого компании необходимо внедрить процесс стратегического управления, которое производило бы постоянный пересмотр ответов на вопросы:

- Где сейчас находится организация?
- В каком направлении она должна развиваться в будущем?
- Как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Понятие стратегии в последнее время приобретает все большую популярность и употребляется в самых разнообразных контекстах. В современной экономике есть свое представление о стратегии, и оно в каких-то аспектах может отличаться от соответствующих определений, а также от общепринятых штампов и стереотипов, которые бытуют в иных областях организованной человеческой деятельности. Тем не менее, когда о стратегии рассуждают применительно к конкретным задачам в сфере бизнеса и управления, ни у кого не возникает сомнений в том, что здесь акцент ставится именно на разработке долгосрочных целей, которые не подразумевают получение быстрых результатов.

В России, перешагнувшей рубеж второго тысячелетия, уже складываются реальные предпосылки для широкомасштабного планирования. В настоящее время с полным правом можно говорить о том, что в стране достигнута относительная экономическая стабильность. В целом уже сформировались рынки, сложились различные экономические механизмы. А поскольку в последнее время на многих российских рынках значительно снизился уровень маржи и объем прибыли, которую получают компании, то все больше и больше бизнесменов задумываются о далеких перспективах развития бизнеса.

Составление планов, в особенности долгосрочных, имеет смысл лишь в том случае, когда компания успешно справляется со всеми

возможными затруднениями и постоянно наращивает свой потенциал. А для того чтобы реально повысить эффективность своего функционирования, бизнес нуждается не только в значительных инвестициях. Наряду с модернизацией производства и вложениями в повышение профессионального уровня персонала необходимо создавать и внедрять новые системы управления. Стоимость такого рода проектов достаточно высока и едва ли вернется в краткосрочной перспективе. Поэтому, решая конкретные задачи, связанные с инвестициями, формированием организационной структуры и прочим, необходимо смотреть далеко вперед. Однако надо отдавать себе отчет в том, что мы не можем совершенно достоверно предсказывать будущее. Таким образом, фактор неопределенности всегда сопровождает проекты по разработке стратегии. Поэтому всякий раз при построении стратегии надо помнить, что строить придется на шатком основании.

Как бы то ни было, история знает немало примеров того, как человечество довольно успешно справлялось с этой проблемой и находило различные способы практического осуществления долгосрочных проектов. Однако лишь в 70-е годы XX столетия на Западе появились первые научно обоснованные теории, непосредственно ориентированные на разработку бизнес-стратегий, т. е. стратегий управления бизнесом на долгосрочный период. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочивать и распределять ограниченные ресурсы организации эффективным способом на основе внутренней компетентности, предвидения изменений во внешней среде и учета возможных контрдействий оппонентов.

Внятно сформулированная стратегия может выполнять для организации роль объединяющего стержня, позволяющего в первую очередь оценить приоритеты в распределении ресурсов. От стратегии может зависеть очень многое в развитии компании. Остановимся на этом и зададим следующие вопросы:

- Как вы считаете, знаете ли вы стратегию своей компании?
- Является ли она у вас формализованной или находится только в головах руководителей?
- Каким образом определяется стратегия вашей компании?

Кроме того, важно понимать, что хорошо разработанная стратегия лишь полдела. Ее еще надо удачно реализовать. Реализация стратегии представляет собой большое количество задач, таких как:

- превращение стратегии в действия оперативного управления;
- донесение стратегии до каждого сотрудника, причем в сбалансированном виде;
- нечеткость стратегии.

Любая компания — это не только организационная структура с определенным набором производственных и бизнес-процессов, товарных групп со своими покупателями и другими характеристиками, но и совокупность отношений между людьми, корпоративная культура, традиции и многие другие факторы, которые обуславливают успешную работу. От чего зависит будущее компании, с какими проблемами ей придется столкнуться завтра, через год, через десять лет? Чтобы адекватно ответить на подобные вопросы, необходимо правильно их поставить. Для этого, собственно говоря, и создана теория стратегического управления. И для того чтобы перейти к ее обсуждению, определим прежде всего набор терминов, с которыми мы будем работать.

1.1. Стратегические термины

Далее в этой книге будет часто использоваться целый ряд понятий, имеющих отношение к разработке стратегии. Мы решили пояснить их значения и ввести определения некоторых терминов, так как в различных источниках они используются по-разному.

1.1.1. Основные стратегические термины

Попытаемся с помощью метафоры изобразить содержание главных стратегических терминов.

- **Миссия** — чтобы начать двигаться, надо выбрать направление.
- **Видение** — чтобы знать, куда мы движемся, надо поставить себе цель.
- **Стратегия** — какой путь, какую траекторию выбрать для того, чтобы достичь цели?

Стратегия — это складывающийся из нескольких этапов путь, который должна пройти компания от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое мы планируем и предвосхищаем. Обычно стратегию представляют в виде суммы трех групп компонентов.

Стратегия — это план, интегрирующий в некоторое согласованное целое следующие элементы:

- главные цели организации;
- политику/ценности/философию/идеологию;
- предпринимаемые действия.

Цель определяет, какие результаты и когда должны быть достигнуты.

Стратегические цели — это главные цели, которые оказывают воздействие на направление развития и жизнеспособность структуры в целом.

Политика — это правила или директивы, определяющие границы действий организации.

Программа — это направленная на достижение главных целей пошаговая последовательность действий. Программы отвечают на вопрос о том, каким образом могут быть реализованы стоящие перед организацией задачи в определяемых политикой организации рамках.

Стратегическая альтернатива — это вариант развития событий, которые могут наступить в результате принятия тех или иных долгосрочных решений.

Стратегический анализ — это процедура поиска и отбора стратегических альтернатив.

Для того чтобы увязать стратегические цели и оперативные действия, компания может использовать сбалансированную систему показателей, позволяющую непрерывно отслеживать изменяющиеся факторы, влияющие на деятельность компании.

Приведем следующую аналогию: чтобы уехать из столицы, необходимо выбрать определенное направление, например: «Мы едем на север!». Это — миссия. Чтобы знать, куда двигаться, необходимо понять, к чему мы стремимся, например: «Мы стоим на Дворцовой площади в Санкт-Петербурге, любуемся зданиями Эрмитажа и Генерального штаба, лицо чувствует порывистые дуновения ветра с Невы, и ровно в полдень до нас доносится выстрел пушки из Петропавловской крепости!». Это — то, к чему мы стремимся. Это — видение.

И наконец, самое важное: какой путь мы выберем, чтобы достичь этой цели? В нашей метафоре выбранный нами путь — это стратегия. Поедем ли мы поездом или полетим самолетом, от выбранного решения зависит многое. А вдруг нелетная погода? В качестве одной из стратегических целей в данном примере мы можем рассматривать наше нахождение на Дворцовой площади. Ценным для нас будет наше ощущение, которое мы хотим получить от поездки. Наше настроение и желание получить эстетическое удовольствие от созерцания прекрасной архитектуры и будет тем направляющим компасом, который поможет нам добраться до Северной столицы, даже если не будут летать самолеты. Ведь туда можно доехать и на поезде, не так ли?

А вот в качестве инициативы выступят уже конкретные действия, направленные на достижение нашей стратегической цели. Например, поехать поездом — это инициатива, которая, в свою

очередь, может быть декомпозирована до более мелких действий: посмотреть расписание, купить билет, приехать на вокзал вовремя и т. д. А ведь может быть и еще один путь: например, позвонить другу, поделиться с ним своим желанием и услышать в ответ: «О как здорово! Я как раз собираюсь туда сегодня на машине — составишь компанию!».

Кстати, при разработке стратегии мы столкнулись с несколькими вариантами действий: поехать поездом, самолетом или автомобилем. Это и есть стратегические альтернативы. Для того чтобы искать такие альтернативы, мы будем проводить стратегический анализ, который рассмотрим позже. Обычно каждая стратегическая альтернатива требует тщательной проверки. На принятие решения будут влиять многие факторы, такие как цена, удобство, время. Для сравнения альтернатив мы будем пользоваться факторным анализом, который также рассмотрен в этой книге.

1.1.2. Намерения владельцев

Один из основополагающих законов экономики можно сформулировать следующим образом: бизнес создается для удовлетворения потребностей его владельцев/акционеров. Таким образом, один из важнейших факторов, напрямую влияющих на развитие предприятия, — намерения его владельцев, ожидаемые результаты деятельности.

На первый взгляд может показаться, что стратегическая цель владельцев предприятия сводится к получению прибыли, но на самом деле так бывает не всегда. Многие предприниматели приобретают свои компании не только ради получения прибыли (см. рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Намерения владельцев

Действительно, зачем владельцам нужна компания? На этот вопрос можно найти много различных ответов. Рассмотрим несколько вариантов.

- **Актив для перепродажи.** Компания была приобретена как актив для ее последующей перепродажи. В этом случае стратегическая задача заключается в повышении ее рыночной стоимости, и, соответственно, все решения, принимаемые руководством, следует рассматривать через призму оценки изменения ее рыночной стоимости.
- **Инвестиционный проект.** Компания может быть для акционеров одним из нескольких инвестиционных проектов. В этом случае стратегическая цель состоит в повышении прибыльности или возврата инвестиций, который обычно измеряется показателем «возврат на инвестиции» (ROI).
- **Работающие акционеры.** Часто владельцы небольших и средних компаний сами работают в этих компаниях, и фирма является для них не столько инвестиционным проектом (так как другие альтернативы инвестиции средств часто просто не рассматриваются), сколько стабильным источником получения заработной платы и дивидендов. В этом случае главной целью становится сбалансированный рост предприятия и стабильное получение прибыли.
- **Другие задачи.** Компания может быть приобретена из других соображений, например, чтобы захватить определенную долю рынка у конкурента или получить недостающее звено в технологической цепочке. Тогда стратегической целью предприятия может стать скорейшее сворачивание производства.

Кроме того, изначальные ожидания будущих владельцев могут быть совершенно иными. Например, предприятие могут купить, чтобы его демонтировать, расчистить территорию, которую оно занимает, а на его месте построить новый объект, представляющий интерес с точки зрения выгодного вложения капитала. Такое намерение владельца подразумевает наличие определенных стратегических целей, осуществление которых с необходимостью повлечет за собой целый ряд мероприятий: увольнение всех сотрудников, вывоз и продажу всех активов, имеющихся на предприятии, его снос, расчистку и уборку территории.

Другим примером стратегической цели может служить приобретение предприятий и компаний ради их перепродажи. В этом случае стратегической целью компании будет повышение ее стоимости. При этом следует обратить внимание на следующее обстоятельство: указанная цель может идти вразрез с другой стратегической целью — получение прибыли. Повышение капитализации предпо-

лагает модернизацию или приобретение производственных мощностей, а также значительные вложения в нематериальные активы (приобретение тех или иных торговых марок, реорганизация бизнес-процессов, внедрение различных компьютерных систем и пр.), что требует затрат, тем не менее ведет к снижению прибыли

Обратимся к другому примеру. В настоящее время в России есть много предприятий, на которых владельцы занимают посты работающих директоров, основной доход которых составляют дивиденды. В этом случае основная цель компании — стабильное развитие, стабильное получение прибыли.

Мы привели всего лишь несколько наиболее типичных примеров стратегических целей, тогда как на практике можно столкнуться с огромным числом вариаций. Например, владельцы некоторых компаний, поставив своей стратегической целью осуществить первичное размещение акций (IPO, Initial Public Offering), вкладывали деньги в различные рискованные, но крайне выгодные с точки зрения достижения поставленных целей проекты. Выгода в данном случае заключалась в том, что стоимость акций значительно возрастала за счет активной презентации в прессе, за счет удачного набора бизнес-направлений или других факторов.

Иногда предприятия приобретают для того, чтобы «закрыть» вертикальные цепочки в холдингах. Например, некая компания производит крайне дефицитную или уникальную, но неприбыльную продукцию, и какой-нибудь холдинг, для которого важна именно эта продукция, покупает эту компанию. В таком случае стратегической целью холдинга будет уже не прибыль, а достижение высоких производственных показателей.

Существуют и другие сценарии. Многие западные компании, работающие на российском рынке, ставят целью для своих представительства отнюдь не получение чистой прибыли, а захват рынка. Вся полученная прибыль реинвестируется с целью обеспечения ведущих позиций на рынке. Такая ситуация особенно явно проявляется на рынке медицинского оборудования. Хотя у российских медицинских предприятий (поликлиник, больниц) в настоящее время катастрофически не хватает денежных средств, зарубежные производители продают им импортное оборудование на крайне выгодных условиях, а потом получают дополнительную прибыль (на расходных материалах, гарантийном сопровождении, обслуживании и другом). Соответственно западные компании, которым сейчас удастся захватывать рынок в большем объеме и поставлять свою аппаратуру все возрастающему числу наших поликлиник, и в дальнейшем будут получать основную прибыль, хотя бы даже с текущих платежей.

Оценив намерения владельцев (акционеров) компании, мы переходим к миссии. Миссия — это видение компанией своего предназначения в рамках общества. Это такое направление ее деятельности, которое решает самые разные проблемы потребителей.

Вербальные формулировки, выражающие миссии различных компаний, по своему стилю и характеру могут очень сильно отличаться друг от друга. Иногда эти формулировки бывают предельно краткими и совпадают с маркетинговыми девизами (Миссией компании вполне может быть удовлетворение конкретных нужд потребителя, например изменение уровня и качества жизни, приобретение высококачественных продуктов, получение высококачественного питания и т. д.). Есть и более развернутые формулировки миссии (они четко определяют цели и задачи компании, круг ее клиентов, уровень ее установок и ожиданий). При этом нередки случаи, когда подобные формулировки имеют слишком общий характер. Например, строительная компания определяет свою миссию следующим образом: «Мы хотим, чтобы общение заказчиков со строителями было легким и приятным и чтобы удовольствие, которое заказчик непременно получит от результата работы, не омрачалось в процессе ее непосредственного исполнения». Подчас формулировки миссий звучат почти анекдотично, например миссия компании, производящей подшипники «Мы побеждаем трение!»

Для чего вообще необходима миссия! Люди, работающие в компании, должны со всей ответственностью осознавать следующее обстоятельство: их деятельность не ограничена сугубо бесстрастно-профессиональным выполнением возложенных на них обязанностей, напротив, делая свою работу, они делают что-то полезное и нужное для потребителя, общества и в конечном счете для человечества в целом. В одной старинной притче прохожий спросил у двух работников, таскающих камни «Что вы делаете?» И один из них в ответ лишь грубо проворчал «Иди своей дорогой! Разве не видишь, я таскаю камни!» Другой же остановился, вскинул голову вверх и с гордостью воскликнул «Разве не видишь? Я строю Храм!» Мудрость этой притчи в наше время подтверждена методами научной экспериментальной психологии: производительность труда у людей, «строющих Храм», гораздо выше, чем у профессионалов-функционеров, которые просто «таскают камни». Чем выше уровень развития общества, тем важнее для него духовная мотивация, которая на порядок выше «слишком человеческого» желания удовлетворить потребность в хлебе насущном

Для того чтобы компания продолжала стабильно наращивать свои потенциал, недостаточно просто задать определенное направление ее предполагаемому развитию в будущем. Здесь необходимо учитывать и психологический фактор

Видение — это описание желаемого состояния предприятия в будущем. Проблема видения также имеет психологическую подоплеку, ибо человек, перед которым поставлена конкретная задача, должен иметь совершенно ясное и достаточно развернутое представление о том, что именно он делает, ради чего и с какой целью. Только безликий функционер, проявляющий необходимый минимум интереса к своей деятельности, может удовлетвориться тупыми и жесткими директивами, как в известном анекдоте: «Будешь копать от забора до обеда!». Но большинство людей нуждаются в ясно сформулированной цели, которая адекватно вписывается в рамки определенной системы ценностей и соответствует духовным запросам общества. Гораздо лучше выглядит цель, поставленная следующим образом: «Копать от обеда и досюда».

Чтобы сотрудники компании работали как можно эффективнее, их деятельность должна протекать в строгих рамках изначально определенных владельцами целей, установок и ожиданий, которые в совокупности составляют горизонт действительных и возможных достижений компании в будущем. Имея этот горизонт перед глазами, люди будут очень четко представлять себе, какой может (должна, призвана) стать их компания в обозримый период времени. То состояние, которого компания предположительно достигнет через несколько лет, и называют видением. Обычно оно определяется на определенный срок (1—2 года, 3—5 или 10 лет), в зависимости от горизонта планирования, на который ориентируются владельцы. Само собой разумеется, что мы не можем просчитать видение с математической точностью, учитывающей каждую штатную единицу, каждый рубль, каждый час работы и т. д., но все же в общих чертах нам доступен прогноз целого ряда факторов. Так, например, мы имеем право с достаточной долей уверенности утверждать, что в обозримый период времени компания будет занимать вполне определенное положение на рынке, что она будет обладать теми или иными современными технологиями, будет опираться на различные элементы организационной структуры и пр.

Однако для того чтобы компании перейти от реализованного в настоящее время состояния к предвосхищаемому владельцами видению, ей необходимо преодолеть определенный путь. К сожалению, классический подход к данной проблеме здесь не работает, ибо для ее решения недостаточно всего лишь иметь четкую схему последовательных и согласованных действий. Любая неожиданность может разрушить самый строгий и логически безупречный стратегический план.

Приведем несколько примеров видения. «Мы самый крупный производитель муниципального жилья!» Здесь видение выражено достаточно лаконично. Но оно может быть более развернутым и

включать в себя такие элементы, как позиционная структура организации: «Мы — дистрибьюторы» или «Мы — владельцы розничной сети». Видение порой содержит элементы маркетинговой политики. Тогда, например, в нем указываются каналы, которые будут в основном использоваться для сбыта. Видение может включать мнение той группы потребителей, на которую ориентируется данная компания. Оно может включать в себя группы товаров и пр.

Стратегия в самом широком смысле — это план или модель, определяющая долгосрочное развитие организации. 1.1.5. Стратегия

Эффективная формальная стратегия должна содержать в себе три важнейшие составляющие: 1) **основные цели** (или задачи) деятельности; 2) наиболее существенные **элементы** политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности; 3) **последовательность основных действий** (или программ), направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики. Поскольку стратегии определяют общее направление действий организации, их нельзя рассматривать как простое выстраивание программ под заранее поставленные цели. Эволюция целей также является неотъемлемой частью формулирования стратегии.

Эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких ключевых концепций и направлений, что придает им согласованность, сбалансированность и сфокусированность. Одни направления являются временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. Некоторые из них требуют больших в удельном отношении ресурсов по сравнению с остальными. Однако возможны такие схемы (паттерны) распределения ресурсов, чтобы в достаточной мере обеспечить ими каждое направление, независимо от коэффициента «относительные издержки/доходы». Деятельность всех подразделений должна быть скоординирована таким образом, чтобы организация придерживалась избранного паттерна действий. В противном случае стратегия в целом потерпит неудачу.

По какой причине компания нуждается в стратегии? Нередко бывает так, что из-за отсутствия согласованности в действиях отдельных сотрудников (или даже целых отделов) в компании складывается ситуация, созвучная той, что описана в басне Крылова «Лебедь, рак и щука», в которой все действующие лица двигались в разных направлениях. Например, компания имеет отдел прямых продаж и сбытовую сеть (есть компании, которые действуют через дилеров и дистрибьюторов). При отсутствии четкого разграничения полномочий подразделений отдел прямых продаж фактически начинает конкурировать со сбытовой сетью. В долгосрочной

перспективе это может привести к следующему: действиями отдела прямых продаж сбытовая сеть разрушится, а это в корне противоречит интересам компании. Поскольку в настоящее время в мире любые ресурсы ограничены (денежные, материальные, организационные, людские и т. д.), любая компания должна консолидировать все наличные ресурсы, чего можно добиться только с помощью четко сформулированной стратегии. При движении к общим перспективным целям, эти стратегии выступают в качестве объединяющего фактора. В этой связи будет уместно вспомнить еще и такое определение стратегии: упорядочение и распределение ограниченных ресурсов организации наиболее эффективным способом на основе внутренней компетенции в предвидении изменений во внешней среде и с учетом возможных контрдействий конкурентов.

Стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но порой и с вовсе неизвестными факторами. Чаше всего ни один аналитик не сможет дать вам точный прогноз относительно того, как поведут себя противоборствующие силы при взаимном столкновении, какое воздействие окажут природа и эмоции человека, как скажутся на них ответные действия умного, целеустремленного и наделенного хорошим воображением оппонента.

Суть стратегии — военной или дипломатической, в бизнесе, спорте или политике — состоит в том, чтобы выстроить позицию, достаточно сильную (и потенциально гибкую), для того чтобы организация достигла поставленных целей вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил.

Как у военных существует множество эшелонов стратегии (общая, региональная, полевая, стратегия пехоты и применения артиллерии), так и в любой организации должна быть иерархия взаимосвязанных и поддерживающих друг друга стратегий, более или менее завершенных и соответствующих заданному уровню децентрализации. В то же время любая из них должна быть согласована со стратегиями более высокого уровня. И хотя по понятным причинам задача достижения полной согласованности между собой всех главных стратегий большой организации явно превосходит человеческие силы любого руководителя, все же важно, чтобы в каждой хорошо выстроенной стратегии была предусмотрена систематическая проверка всех ее компонентов на предмет согласованности с общими принципами.

1.1.6. Стратегические цели

Стратегические цели — это конкретно обозначенные и зафиксированные в виде ряда параметров и показателей целевые состояния организации и составляющих ее элементов. Они могут частично входить в структуру предполагаемого видения (примеры: «компания занимает определенное место на рынке», «компания

обладает теми или иными современными технологиями» и т. д.) или же сами по себе выступать в качестве промежуточных стратегических целей. Так, например, если какая-либо компания хочет добиться ведущего положения на российском рынке, ей необходимо последовательно осуществлять такую политику, которая позволит ей выдвинуться на первые места в тех регионах, где она собирается развернуть свою деятельность. Если же компания имеет намерения стать крупным вертикальным холдингом, требуется поэтапно приобретать и создавать предприятия, входящие в определенные группы.

Краткая справка о компании Группа ИСТ ЛАЙН

Группа ИСТ ЛАЙН объединяет компании, специализирующиеся на управлении аэропортом и предоставлении авиационных услуг. В структуру Группы входят управляющая компания, предприятия, обеспечивающие работу аэропортового комплекса «Домодедово», а также Агентство воздушных сообщений ИСТ ЛАЙН.

Начало созданию Группы ИСТ ЛАЙН было положено в декабре 1993 г., когда первая компания будущей группы вышла на российский рынок международных грузовых авиаперевозок. В Группе ИСТ ЛАЙН работают около 20 тыс. сотрудников 288 специальностей,

В качестве примера приведем информацию, размещенную на веб-сайте группы ИСТ ЛАЙН:

26 декабря 2002. Хроника деятельности авиакомпании «Сибирь» в 2002 г.

Новосибирск, 26 декабря 2002 г. — По предварительным итогам 2002 г. авиакомпания «Сибирь» совершит 20768 рейсов, что на 34% больше, чем в 2001 г. За год предполагается перевезти 2 701 тыс. пассажиров и 18914 т грузов. Пассажиро- и грузооборот авиакомпании в 2002 г. составит соответственно 7693 млн пкм и 750,2 млн ткм. Налет воздушного парка «Сибири» за текущий год возрастет на 33% по отношению к 2001 г. и составит 74068 летных часов. Объемы работ превысят уровень показателей 2001 г.:

- по пассажирообороту на 42%;
- по грузообороту на 41%;
- по количеству перевезенных пассажиров на 41%;
- по количеству перевезенных грузов на 34%.

Однако невозможно ограничиться одними только стратегическими целями. Следует наметить и конкретные пути их достижения, а для этого всякая стратегия должна включать в себя тщательно продуманную программу поэтапных действий и мероприятий, инициативы, различные стратегические планы. В соответствии с 1.1 7. политика

этой программой компания и будет реально воплощать в жизнь все элементы предвосхищаемого видения.

Кроме того, стратегия включает элементы политики ценности, или философию компании. Руководитель должен понимать, что он не сможет обеспечить своих сотрудников инструкциями и ценными указаниями на все случаи жизни, но должен попытаться создать в компании благоприятный для совместной работы психологический климат, особую деловую атмосферу. Такое органичное, психологически корректное пространство само по себе будет генерировать неписанные законы и негласные правила, на которые и будут ориентироваться сотрудники и руководители компании. Такие неписанные правила в силу своей гибкости помогут найти выход из любой нестандартной ситуации. Можно сказать, что элементы политики ценности можно уподобить стрелке компаса, указывающей нужное направление, ибо они представляют собой удобные инструменты для ориентирования.

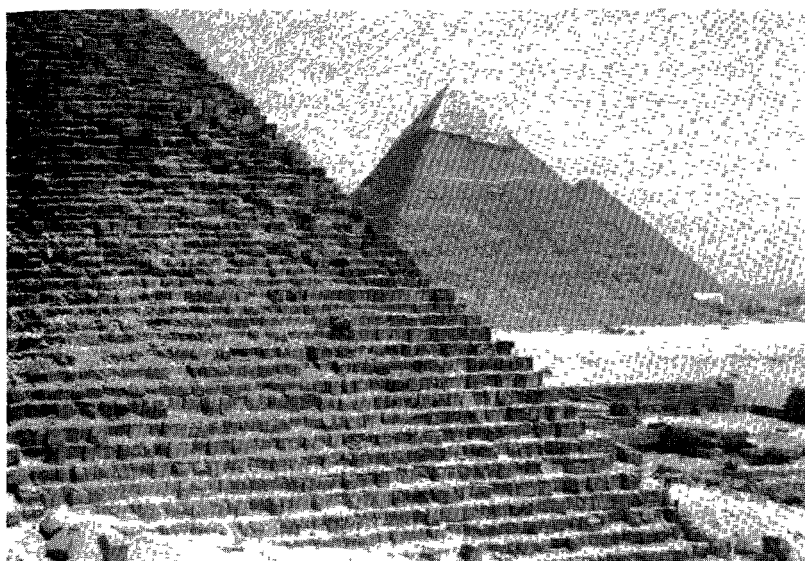
Рассмотрим пример стратегического проекта «Строительство египетских пирамид».

Прежде чем изучать каждый из элементов стратегического управления в отдельности, будет полезно обратиться к примеру одного из крупнейших в истории стратегических проектов — к строительству пирамиды Хеопса.

Краткая история проекта

Геродот (История, II, 124) рассказывает, что сооружение Большой пирамиды длилось 30 лет, из которых 10 лет заняло строительство дороги для подъема каменных блоков, 20 же лет велось строительство самой пирамиды. При постройке гробницы Хеопса в течение каждого трехмесячного строительного цикла непрерывно работало по 100 тыс. человек.

Пирамида Хеопса является первой целиком законченной пирамидой, угол наклона стен которой является наиболее правильным решением для конструкций такого типа. Ее высота достигает 146,59 м, длина каждой из четырех сторон основания — 230,35 м. На сооружение пирамиды понадобилось 2 590 тыс. м. куб. глыб камня, нагроможденных на поверхности величиной около 54 тыс. м. куб. (см. рис. 1.2.).



Было намерение
и желание
Была миссия
«Возвеличить
на и богов»
Было видение
«Построить
большую пира-
миду»
Была религия
(философия, идеология)
Была стратегия
Все говорилось
на одном языке
Была организованная
армия
Были бизнес-процессы

Рисунок 1.2. Пример стратегического проекта «Строительство египетских пирамид»

Согласно современным научным данным на осуществление этого проекта понадобилось около 20 лет, и о его успешном завершении наглядно свидетельствует гигантская пирамида, которую может созерцать любой турист, посетивший Египет. Изучив организацию ее строительства, мы увидим абсолютно те же элементы стратегического планирования, что и в наши дни. Во-первых, имело место намерение инициатора и владельца этого специфического предприятия — фараона, сделавшего свою сугубо частную инициативу по сооружению собственной гробницы общественно значимой. Во-вторых, у проекта была четкая миссия — увековечить имя фараона и прославить богов Египта, возвеличив страну и ее богов в глазах всех подвластных ей народов; в-третьих, видение, предвосхищавшее достижение результата (самая большая пирамида в мире) уже в самом начале проекта; в-четвертых, стратегия, в первую очередь определявшая конкретные стратегические цели строительства (очевидно, что в начале работы была создана инфраструктура, а уже потом — определенные технологии, впоследствии использованные в строительстве); и, наконец, стратегическая цель — построить именно эту конкретную пирамиду. Кроме того, в данном процессе были задействованы многочисленные программы. Поскольку строительство требовало огромных затрат рабочей силы, было организовано бесперебойное снабжение водой, продовольствием, одеждой, орудиями труда и прочими вспомогательными материалами. Помимо этого, в ходе осуществления проекта

функционировали определенные бизнес-процессы и был организован строгий учет.

Особого внимания заслуживает тот факт, что здесь явно прослеживаются и элементы политики (разумеется, в нашем понимании этого стратегического термина). В качестве основного элемента политики в данном случае выступала религия. Ибо как целокупное единство магии, метафизики, ритуальной практики и идеологии она охватывала все реально значимые в обществе ценности и объединяла людей, так или иначе занятых на строительстве. Отсюда мы видим, что любой успешный стратегический проект содержит (или, во всяком случае, должен содержать) все упомянутые стратегические элементы.

1.2. Миссия

В данном подразделе мы рассмотрим такой важный элемент стратегического управления, как миссия компании. На конкретных примерах известных фирм будет показано, какую роль в стратегическом управлении играет формулирование миссии.

1.2.1. Определение миссии

Одна из главных обязанностей высшего руководства компании — сформулировать основные принципы ее деятельности и дать четкое определение миссии компании, чтобы каждый сотрудник имел ясное представление о том, чем она занимается, какие цели преследует и какие пути выбирает для достижения поставленных целей.

Задача формулирования миссии компании включает в себя не только определение видов бизнеса и рынков, с которыми связана ее деятельность. В нее необходимо включить также те способы и методы, с помощью которых компания собирается развиваться в будущем и разрешать встающие перед ней проблемы. Это одна из важнейших прагматических задач (пусть кому-то она и покажется слишком абстрактной), стоящих перед высшим руководством компании. В дальнейшем, уже на базе полностью формализованной миссии компании, можно более детально разработать конкретные тактические стратегии, стратегические планы компании и другие документы.

Миссия компании служит обоснованием ее стратегических целей. В настоящее время нет строгого и однозначного подхода к вопросу о структурировании целей, которые может и должна ставить перед собой любая компания. До сих пор не выработано общее мнение о том, какого рода цели требуют обязательного включения в формулировку миссии и, наоборот, какие из них не следу-

ет указывать вообще, как эти цели должны быть упорядочены и соотнесены друг с другом.

Сравнивая миссии разных организаций, можно заметить, что все перечисленные элементы не только допускают массу вариаций, но нередко сильно меняются на определенных этапах развития одной и той же компании. Для практики бизнеса характерен следующий парадокс: с одной стороны, руководители многих компаний осознают несомненную важность определения основных стратегических целей, с другой стороны, существует очень мало фирм с хорошо структурированным набором целей, а те, которые им обладают, далеко не всегда полностью удовлетворены результатами своей деятельности. Объяснить этот парадокс довольно просто. Дело в том, что разработка адекватного (или хотя бы приемлемого) набора стратегических целей — сложная и трудоемкая задача. А для того чтобы сотрудники данной компании как можно быстрее усвоили принципы и базовые элементы внедряемой методики (при этом необходимо уложиться в крайне жесткие временные рамки), их объяснение приходится существенно упрощать. К тому же набор стратегических целей для каждого бизнеса уникален, ибо в таком наборе осуществляется синтез суждений разных менеджеров, проведенный с учетом специфических особенностей функционирования той или иной конкретной компании.

За последние несколько лет в России значительно активизировался процесс определения и формализации миссий, многие из которых были опубликованы. (Такого рода документы обычно фигурируют под названием «Миссия, политика, стратегия и философия компании».) При разработке формальных и содержательных элементов миссии наши соотечественники обычно не придерживались какого-то единого стиля или подхода. Однако в наиболее сложные по своему составу заявления о миссии включены основные принципы деятельности компании, а также цели и ценности ее высшего руководства. Вероятно, в некоторых случаях цель, которую преследует факт публикации документов с описанием миссии, носила сугубо внешний, «косметический» характер: придать организации солидный вид и тем самым повысить уровень ее социальной respeitability. Как бы то ни было, уже сами попытки адекватно сформулировать миссию свидетельствуют о следующем: руководители большинства российских компаний верят, что миссия может стать реальной опорой их деятельности и способствовать ее успешному развитию.

Все главные составляющие миссии любой компании отражаются в ценностях, конвенциях и обязательствах высшего менеджмента. При этом те или иные представления о предназначении компании и определение миссии могут быть обусловлены личными целями,

ценностями и интересами высшего руководства. Эти группы составляющих (цели и ценности) в зависимости от того, как они сформулированы, могут взаимодействовать между собой, и зачастую их бывает трудно отличить друг от друга.

Компании, организации и предприятия не изолированы от общества, а являются его порождением, и общество поддерживает их до тех пор, пока они выполняют свою функцию и служат своему предназначению. Одно из самых глобальных предназначений организованного бизнеса заключается в эффективном использовании экономических ресурсов для удовлетворения насущных нужд потребителей. Очевидно, что, выполняя это предназначение и стараясь как можно более эффективно удовлетворять запросы клиентов в соответствии с адекватно установленными ценами на соответствующие товары и услуги, компании могут добиваться высоких результатов и увеличивать свою прибыль, которая неизменно выступает в качестве мощного мотивирующего фактора. Общеизвестно, что фундаментальное предназначение любого вида бизнеса — получение прибыли при эффективном использовании ресурсов. Однако компании обычно не включают в свои миссии заявления о том, что получение прибыли стоит на первом месте и составляет их главное предназначение.

Современное общество требует, чтобы крупные компании, выполняя свое экономическое предназначение, в то же время уделяли внимание социальным программам и реально способствовали улучшению качества жизни. Хотя и нет единого мнения о том, что, собственно говоря, улучшает качество жизни и каким образом должны поступать компании, многие из них (в основном иностранные) осознают насущные потребности сообщества и включают их в свои миссии. Приведем несколько типичных фраз, которые американские компании включают в свои миссии: «В соответствии со своими убеждениями мы обязаны быть хорошими гражданами нашей страны», «Мы считаем, что должны быть добропорядочными гражданами и поддерживать проекты нашего общества». Формулировка миссии может звучать и по-другому, если она отражает личные цели, ценности и интересы высшего руководства компании. Например: «Наша цель — стать лидером в своей индустрии и всегда удовлетворять высшим техническим стандартам качества».

Сейчас распространена следующая точка зрения на миссию: первая обязанность компании — предоставлять обществу наилучший и современный сервис в соответствии с адекватно установленными ценами, которые устраивают потребителей.

Миссия компании может включать и цели, определяющие стиль ее руководства. Например: «Нашими руководителями должны быть талантливые, профессионально подготовленные и опытные

в своем деле люди», «Наши руководители должны обладать здравым смыслом и глубоким пониманием возложенных на них задач».

Иногда миссия компании содержит элементы этической политики. Многие западные компании стали включать в свои миссии положения о строгом соблюдении стандартов качества и о соблюдении этических норм в отношении своих сотрудников. Иногда такого рода заявления означают решительный отказ компании от совершения неэтичных действий (например «не давать взятки для продвижения своих решений»).

Мы уже говорили о том, что в миссию могут быть введены личные цели высшего руководства компании, в подавляющем большинстве случаев не получающие никакого вербального выражения. Однако для тех сотрудников компании, которые их осознают, цели руководства служат мощным мотивационным фактором. Например, президент компании хочет, чтобы она стала самой крупной в рамках данной индустрии. В некоторых случаях цель может быть выражена неявно. Так, компания предполагает добиться более высоких производственных характеристик (увеличение объема продаж, активов, прибыли, количества сотрудников и офисов на территории страны) по сравнению с теми, которые имели место при прежнем генеральном директоре.

Основные стратегические цели, предназначение или структура компании могут быть выражены на разных уровнях абстракции. Приведем образец вербального выражения миссии на достаточно высоком уровне абстракции: «Мы занимаемся сервисом». В течение долгого времени такая миссия — «Our business is service» («Наш бизнес — услуги») — была у компании AT&T. Лозунг одной из старейших американских компаний DuPont звучит так: «Все лучшее для жизни — с помощью химии». Лозунгом компании IBM долго служила такая миссия: «Наша цель проста — мы хотим быть лучшей во всем мире компанией, предоставляющей услуги населению».

Цели, оформленные в виде девиза, можно рассматривать как основное предназначение компании, ее философию или как рекламные лозунги, призванные поддерживать на должном уровне ее имидж.

Многие миссии определяются в терминах производимой продукции и соответствующих ей рынков. Вот примеры таких миссий: «Мы поддерживаем жизнеспособный бизнес», «Мы производим и продаем свою продукцию», «Мы удовлетворяем потребности строительной и производственной индустрии».

Формулируя миссию, надо также исходить из того, какую продукцию и для каких рынков производит компания. Если определить миссию в терминах продукции, но при этом не указать соответ-

ствующий ей рынок, то она будет слишком широкой и, как следствие, бесполезной. Допустим, миссия компании звучит так: «Мы — производители самолетов». Это заявление носит столь общий и расплывчатый характер, что с таким же успехом можно было бы декларировать просто производство неких товаров. Действительно, можно производить самолеты гражданской авиации, истребители, реактивные самолеты, а можно выпускать сувениры или игрушечные самолеты для детей. Именно поэтому наряду с производимой продукцией необходимо определить и рынок, на который она ориентирована, например: «Мы производим кондиционеры для автотранспорта».

Иногда миссия некоторых компаний имеет расширенное содержание: кроме производимой продукции и соответствующего рынка в нее включают способы производства и дистрибуции товаров, каналы сбыта, используемые технологии, связи с другими видами бизнеса, а также специфические либо уникальные характеристики, присущие деятельности данной компании.

Обуславливая в той или иной степени общее руководство стратегическим планированием, миссия имеет прямое отношение к формулированию различных производственных стратегий и выявлению основных направлений бизнеса.

Миссия компании обычно указывает конкурентную область, в которой она будет работать. Кроме того, она может иметь решающее значение при распределении ресурсов, когда необходимо рассчитать, каким образом будут размещаться затребованные средства компании. Миссия может определять даже размеры компании.

При наличии сформулированной миссии гораздо проще разрабатывать стратегические задачи. Благодаря наличию миссии перед компанией открываются новые возможности, причем далеко не всегда позитивные. Поэтому руководству следует проявлять особую бдительность, ибо в результате изменения миссии положение дел в компании может радикальным образом поменяться как в лучшую, так и в худшую сторону.

Можно привести массу примеров правильно сформулированной миссии, но возникает вопрос: в каком случае мы можем с уверенностью сказать, что она сформулирована верно? Ответить на этот вопрос не так просто, ибо правильность формулировки миссии можно проверить только после того, как на ее основе будут приняты те или иные решения.

Миссия рождается в процессе многократного и многоступенчатого синтеза суждений, авторы которых принимают в нем прямое либо косвенное участие. Но ценность мнений, которыми оперируют люди и общество, невозможно проверить на корректность или

некорректность. Суждение можно либо принять как правильное, либо опровергнуть как неправильное с помощью какого-то другого ценностного утверждения. Чаще всего логику бизнеса диктуют факты. И до тех пор, пока мы не получим конкретные данные, у нас нет никаких реальных оснований для вердикта о правильности или неправильности той или иной миссии или ценностного суждения.

Самое трудное при создании миссии — ее формулировка, тем более что к этой задаче нет стандартного подхода. Компании очень сильно зависят от системы ценностей высшего руководства. (По этой причине миссии редко меняются без прямого указания генерального директора.) В крупных организациях миссии создаются путем широкого обсуждения среди сотрудников и высшего руководства. В случае небольшой компании генеральный директор может сам определить миссию, не обращаясь за помощью к своим работникам. Если руководство авторитарно навязывает миссию сотрудникам компании, то это может привести к куда более серьезным последствиям, чем в том случае, когда имеет место общее широкое обсуждение.

Большую часть миссий создают на высоком уровне абстракции, ибо назначение и функция миссии — не предлагать конкретные действия, а высветить мотивационные факторы, направления, имидж компании, ее ценности и философию. Слишком подробная миссия, как правило, не бывает эффективной. Кроме того, чрезмерная жесткость и детализация при ее формулировании подрывает креативность. Чересчур конкретное определение миссии вызывает протест и соответственно сбой в системе, так как она начинает сопротивляться тем нововведениям, которые планирует провести руководство компании. Напротив, при недосказанности миссия оставляет много свободного пространства, позволяющего сотрудникам и руководителям интерпретировать ее содержание в соответствии со своим уровнем понимания и в зависимости от степени профессиональной подготовки и ответственности. Недосказанность миссии предоставляет компании больше возможностей для адаптации бизнеса к возможным изменениям в деловом окружении. Иными словами, при наличии общего и в меру широкого определения миссии гораздо проще проявлять гибкость в сложных для компании ситуациях. И все-таки непосредственная формулировка миссии во многом зависит от личного вкуса тех, кто ее составляет. Например, если компания в основном ориентирована на производство кондитерских изделий «Вишня в шоколаде», ее миссию вполне можно расширить, чтобы она охватывала гораздо больший объем продукции. В этом случае новая версия миссии будет звучать так: «Мы производим шоколадные конфеты (а не только «вишню в шоколаде)». Но если расширенная версия миссии декларирует, что данная компания — крупнейший производитель шоколада во всей

Юго-Восточной Азии, то это будет непомерно обобщенная миссия. В то же время многие процветающие компании имеют довольно широкие миссии, и они не испытывают от этого никаких неудобств. Здесь дело в том, что фактически миссия служит для компании своего рода зонтиком, под которым разрабатываются конкретные стратегические цели, а уже затем на их основании непосредственно решается, чем должна заниматься компания на том или другом уровне своей деятельности.

Насколько необходимо записывать миссию компании? Обычно среди менеджеров любой организации существует соглашение о том, что миссию лучше зафиксировать письменно, ибо тогда к ее формулировке при необходимости можно будет вернуться. В то же время вербализованная и записанная версия миссии может вызвать недопонимание и даже сопротивление у сотрудников различных уровней. Как бы то ни было, крупным компаниям лучше фиксировать свои миссии, поскольку это будет способствовать установлению консенсуса среди сотрудников. Если они придерживаются различных точек зрения по тем или иным важным вопросам, то необходима миссия, сформулированная на высоком уровне абстракции. Адекватно сформулированная и записанная миссия будет не только способствовать достижению собственных целей компании, но и значительно улучшит ее имидж. На практике часто случается, что небольшие или начинающие фирмы не разрабатывают свою миссию и тем более не записывают ее, но, развиваясь и вырастая, они осознают насущную необходимость этого.

В последние годы наличие миссии и видения стало практически обязательным атрибутом деятельности компании. В 1992 г. лишь 41% компаний, входящих в рейтинг «Business Week 1000», определились с миссией, в 2001 г. эта доля приблизилась к 90%.

Исследование, проведенное в США в 1992 г., дало следующие результаты:

- 47% промышленных и 65% сервисных компаний считали своей главной задачей достижение лидирующих позиций на рынке;
- соответственно 68 и 42% — повышение ценности компании для акционеров;
- соответственно 53 и 46% ~ получение прибыли;
- соответственно 66 и 31% — предоставление товаров/услуг высшего качества.

В 1997 г. к примеру, лидерами хотели стать только 22% компаний, повышение ценности для акционеров являлось приоритетом в 38% миссий, а получение прибыли — лишь в 18% миссий. [33]

Миссии бывают разные, и в этом можно убедиться, изучив примеры, приведенные в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Примеры миссий

Компания	Миссия
Human Approach	Мы мобилизуем вашу внутреннюю энергию и фокусируем ее на достижении одной из основных целей вашей организации — развитии
Про-Инвест Консалтинг	Содействие росту стоимости бизнеса предприятий — наших клиентов
Eastman Kodak	Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
XEROX	Мы изготавливаем офисное оборудование Мы помогаем повысить производительность труда конторских учреждений
МАГ КОНСАЛТИНГ	Помогать клиентам в построении системы управления и учета для повышения эффективности
Корпорация «Довгань»	Защищенное качество, защищенное здоровье
Интернет-провайдер NetClub	Наша миссия — предоставлять независимость вашему выбору, открывая новые возможности для вашего бизнеса уже сейчас; обеспечивать полный, надежный и бескомпромиссный доступ для всех, реализуя неотъемлемые права каждого человека на доступ к информации. Интернет сегодня — это жизненная необходимость каждого сознательного человека, и мы считаем, что ваш выход в Сеть должен быть как можно более доступным и простым в использовании. Многие профессионалы уже выбрали информационную свободу, став клиентами NetClub
Маидас	Мы производим глушители для выхлопа Мы обеспечиваем полное обслуживание автомобилей
Microsoft Business Solutions	Помогать партнерам и клиентам в построении быстрорастущего, прибыльного и надежного бизнеса, обеспечивая их новейшими информационными и управленческими технологиями

Интересно, что во второй половине 1990-х годов у большинства западных компаний появились новые приоритеты. Прежняя ставка на завоевание лидерской позиции на рынке (при обеспечении высшего качества товаров и услуг) путем получения прибыли и повышения рыночной стоимости компании сменилась иной установкой: удовлетворение потребностей клиентов за счет высокого ка-

чества продуктов. Добиться этого компании намереваются благодаря новой организационной философии (об этом упоминается в 32% миссий) и заботе о своих сотрудниках (35%)[33].

Краткая справка о компании «Традиция»

000 «Традиция» образовано в	расположен в Санкт-Петербурге.
2000 г. Компания является инно-	Общая численность работников
вационным лидером в сфере ин-	составляет 150 человек.
фокоммуникаций. Офис компании	

Пример: миссия компании «Традиция»

Сложные задачи — простые решения

Свою миссию как инновационного лидера в сфере инфокоммуникаций компания реализует, разрабатывая и внедряя высокотехнологичные бизнес-модели, занимаясь обновлением и оптимизацией бизнес-процессов в традиционных отраслях, развивая технологии информационного комфорта и безопасности.

Стратегия развития нашего дела определяется построением партнерских отношений с заказчиком за счет снижения совокупной стоимости владения и повышения конкурентоспособности его бизнеса.

Сегодня основные направления развития, продукция и услуги компании относятся к сфере разработки, производства и внедрения систем массового информационного обслуживания, интерактивных аудио- и видеокоммуникаций, управления производством и торговлей, базирующихся на открытых стандартах и технологиях интернета.

Виды миссий

При разработке миссии можно выбрать один из вариантов определений, приведенных ниже.

- **Миссия-предназначение** — узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции, услуг и круга их потребителей; причины возникновения и смысла существования предприятия.
- **Миссия-ориентация** — широкое, развернутое изложение системы ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, дающее хотя бы в общих чертах представление о поведении фирмы, ее отношениях с потребителями и партнерами.

- **Миссия-политика** — концентрация главных целей и более четкое представление о развитии фирмы в ближайший период и в перспективе, т. е. видение будущего состояния фирмы.
- **Миссия-описание продуктов** — может быть построена на основе как продуктового, так и рыночного определения бизнеса компании.

Исследования миссий 220 британских компаний, проведенные в 1997 году показали следующее:

- в 83 миссиях из 100 подчеркивалось, что именно предлагает компания потребителю (сфера деятельности, основные продукты, их качество);
- в 67% всех миссий — на кого ориентируется компания (изучение и удовлетворение потребностей клиента).

Ниже приведены примеры продуктового и рыночного определения миссий нескольких зарубежных компаний (см. табл. 1.2).

Таблица 1.2. Примеры миссий зарубежных компаний

Компания	Миссия	
	От определения предназначения организации на основе предлагаемых продуктов и услуг...	...к определению миссии на основе потребностей рынка и потребителей
SAS	Авиакомпания	Транспортировка людей и грузов
XEROX	Мы изготавливаем офисное оборудование	Мы помогаем повысить производительность труда конторских учреждений
Human Resources Service	Комплексное консалтинговое сопровождение клиентов в вопросах управления человеческими ресурсами	—
Standard Oil	Мы продаем бензин	Мы обеспечиваем энергией средства транспорта
Hoover	Мы производим пылесосы	Мы помогаем создавать более чистое и здоровое окружение

Эффективная миссия включает в себя не перечень предлагаемых продуктов или услуг, а четкую формулировку конкретных потребностей заказчика, которые организация стремится удовлетворить. Для достижения этой цели заявление о миссии должно однозначно определять, кто является основными клиентами организации, а также как организация планирует с ними работать.

1.2.3 Требования к миссии

Существует несколько требований, предъявляемых к заявлению о миссии:

- Заявление о миссии должно отражать ценности, убеждения и философию организации. Оно должно показывать не то, что делает компания, а то, что она собой представляет.
- Заявление о миссии должно быть четким, кратким и понятным всем сотрудникам. Если люди не понимают миссии, они не могут ее использовать в качестве руководства для своей деятельности и принятия решений.
- Заявление о миссии должно ясно указывать на направление деятельности организации и определять фокусировку организации в отношении ее рынков, заказчиков и продукции.
- Заявление о миссии должно мотивировать организацию, являясь источником энергии и вдохновляющей идеей.
- Наконец, заявление о миссии должно отражать характерную область компетенции организации, отделяя ее от конкурентов в тех аспектах, которые клиенты распознают и оценят, если стратегические задачи будут выполнены.

Краткая справка о компании «Океан света»

ЗАО «Океан света» — создано в 1999 г. Группа компаний «Океан света» занимается оптовой торговлей осветительными приборами. При этой она специализируется на следующих видах товаров:

- осветительные приборы, призванные работать в торговых помещениях, таких как торговые точки, ярмарки, рестораны, гостиницы и т. д. (в основном это подвесные или встраиваемые в потолок светильники, прожекторы);
- осветительные приборы для внутреннего убранства, такие как подвесные и напольные светильники, бра и аксессуары;
- изготовление эксклюзивных осветительных приборов, создаваемых по особым проектам, инновационным по содержанию и предназначенным

для решения крупных дизайнерско-архитектурных задач;

- освещение музеев, художественное оформление помещений, отвечающее требованиям сохранности экспонатов.

Группа компаний «Океан света» состоит из управляющей компании, двух заводов и трех сбытовых организаций. Торговый дом расположен в Москве. Также имеются две сбытовые организации, расположенные в Новосибирске и Германии, где осуществляются только продажи. Общее число сотрудников — 2600 человек (см. упоминания о компании «Океан света» в подразделах 2.1, 2.2, 2.6.1, 2.6.3, 2.6.4, 2.9.2, 3.3, 3.4.2, 3.6—3.10, 3.13.1, 3.13.8).

Пример: разработка миссии компании «Океан света»

Особое значение компания придает мероприятиям по продвижению товаров: это и ТВ-реклама, и ежегодное участие в крупнейших международных выставках, и предоставление в достаточных количествах полиграфических материалов — каталогов, листовок, наклеек, плакатов для оформления точек продаж.

Компания «Океан света» разработала следующую миссию:

«От обеспечения клиентов современными осветительными приборами до комплексного решения проблем. Развитие бизнеса путем завоевания уважения и доверия со стороны потребителей и общества. Качество продукции — качество бизнеса — качество жизни общества».

В качестве девиза был выбран лозунг: «Сделаем мир светлее!».

Проанализируем миссию компании. Она довольно конкретна, потому что:

- названа сфера деятельности компании — торговля осветительными приборами;
- обрисована глобальная цель — достижение высоких стандартов качества во всех областях;
- ясно показано, каким путем компания собирается достичь поставленной цели: развитие бизнеса путем завоевания уважения и доверия со стороны потребителей и общества.

Но при этом устремления компании сформулированы слишком широко и подразумевают наличие самых разных проектов, подводящих к одному глобальному результату; направление развития также изложено чересчур общо, что дает большую свободу в выборе конкретных путей достижения поставленной цели.

Может ли разработка миссии привести к конкретным изменениям в компании? Да, конечно, но только если эта работа не проведена формально. Миссия компании отнюдь не слоган. Высшее звено менеджмента должно осознать необходимость ясной и понятной миссии; осуществить ее поиск, чтобы она удовлетворяла всех высших менеджеров, и грамотно ее сформулировать.

Допустим, миссия разработана. Достаточно ли этого для того, чтобы она начала работать на компанию? Нет, это только начало пути. Направление выбрано, теперь следует объяснить менеджерам среднего и низшего звена и остальному персоналу, почему именно по этому пути следует идти, что их ждет, и обозначить цель или цели. Миссия «заработает» только в том случае, если она

1.2.4. Влияние миссии

направлена на совершенствование и ускорение развития внутри-фирменных отношений, привлечение каждого работника к формулированию основных стратегических целей во всех направлениях деятельности компании.

Можно сказать, что миссия компании призвана заставить всех сотрудников двигаться по выбранному направлению осознанно и согласованно. Одно из удачных определений миссии компании дал Ли Ван Бремен, американский профессиональный управляющий ассоциациями: «Хорошая формулировка миссии воплощает стратегическую ориентацию организации. Формулировка появилась — значит, можно ставить задачи и цели, а также составлять конкретный план действий для их достижения».

Краткая справка о компании JFC

Компания JFC, образованная в 1994 г., занимается поставкой, предпродажной подготовкой и распределением свежих фруктов и овощей по всей территории России. Головной офис компании расположен в Санкт-Петербурге.

Фруктовые терминалы находятся в Санкт-Петербурге, Москве, Краснодаре, Екатеринбурге, Новосибирске и Челябинске. Общая численность персонала 1000 человек.

Пример: миссия компании JFC

Зачастую вместе с миссией формулируются и основные принципы (политика, философия, способы), в соответствии с которыми будет действовать компания. Рассмотрим это на примере компании JFC, которая занимается поставками фруктов и овощей в Россию.

Миссия компании:

- Создание национальной компании-дистрибьютора, реализующей услугу по продвижению и продаже качественной продукции от производителя до потребителя.
- Стимулирование потребления фруктов и овощей с помощью пропаганды здорового образа жизни (здоровое питание — основа здорового образа жизни).
- Обеспечение прибыльности сотрудничества всех партнеров.

Наше кредо:

- Мы стремимся всегда делать свою работу лучше всех, использовать последние технологические достижения и новаторские управленческие решения.
- Мы всегда открыты и честны друг с другом и с нашими партнерами.
- Мы постоянно в движении, у нас хватит сил и энергии измениться к лучшему.
- Еще находясь на пути к ближайшей вершине, мы планируем путь к последующим.

Наши принципы:

Мы хотим, чтобы все сотрудники компании:

- заботились о своем здоровье и здоровье своих близких, пропагандировали здоровый образ жизни, в том числе и личным примером;
- всегда выполняли свои обязанности на высочайшем уровне компетентности;
- могли принимать ответственные решения, были инициативными и неравнодушными к судьбе компании;
- были открыты для новых знаний, информации, новостей о грядущих событиях, актуальных проблемах и тенденциях развития;
- доверяли другим и сами были бы достойны доверия;
- бережно относились к имуществу компании.

Сотрудники любого ранга должны соблюдать принятые в компании принципы поведения, не создавать себе специальных привилегий в ущерб остальным, относиться к своим коллегам как к клиентам и партнерам.

Наш девиз: «Свежие фрукты для здоровья людей!».

1.3. Видение

В 1996 г. в Америке была издана книга под названием «Корпоративная мистика», значительная часть которой посвящена видению и методам работы с ним. Сотрудники и коллеги Уолта Диснея, проанализировав причины феноменального успеха созданной им компании и методы его работы, пришли к выводу, что умение создавать видение и работать с ним — главная составляющая успеха. Очевидно, что «мистика работает». Поэтому следующим элемен-

гом в системе стратегического управления является видение, о котором мы поговорим далее.

Видение — это описание желаемого состояния предприятия в будущем. При формировании видения можно использовать различные горизонты планирования, например 1 год, 3 года, 5 или 10 лет. Гениальные руководители могут доступно описать свое видение. В начале XX столетия Генри Форд придумал следующую формулировку «Я создам автомобиль для широких масс. Он будет так дешев, что станет доступен любому человеку со средней зарплатой. Автомобиль позволит владельцу и его семье проводить время на природе. Лошади исчезнут с дорог, автомобиль будет восприниматься как норма. Это выльется в создание большого числа хорошо оплачиваемых рабочих мест»

В 1984 г. Хикман и Сильва дали видению такое определение «Видение представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей»³²

Иногда видение может быть сформулировано очень кратко, но емко, например как у компании Coca-Cola: «Сделать напиток Соке доступным для любого потребителя в любом уголке земного шара».

Краткая справка о компании «Большой Урал»

ООО «Большой Урал» занимается оптовой и розничной торговлей строительными материалами, лакокрасочной продукцией, промышленной химией, кормовыми

добавками. Головной офис компании расположен в Пермской обл., г. Чайковский. Общее число сотрудников насчитывает 14 человек.

Пример: видение компании «Большой Урал»

«Торгово-промышленная компания «Большой Урал» видит себя наиболее авторитетной компанией в своем географическом регионе, предлагающей исчерпывающий ассортимент товаров и услуг в деле обеспечения корпоративных производителей строительными материалами, лакокрасочной продукцией, промышленной химией и кормовыми добавками». Что под этим понимают в компании?

- Стать **наиболее авторитетной** компанией — это характеризует стремление организации добиться высокой репутации в своей области и среди своих клиентов. В результате такая высокая оценка деятельности, несомненно, скажется на уровне прибыли. При описании своих стремлений предпочитаем использо-

вать слово «авторитет», а не «деньги», подчеркивая тем самым свои приоритеты в бизнесе

- **Исчерпывающий ассортимент** это свидетельствует о желании существенно разнообразить свой ассортимент товаров и разработать «полный» комплекс информационных услуг для клиентов По мнению работников компании, понимание своих клиентов в сочетании с творческим подходом и профессиональным исследованием мнений клиентов более важно, нежели любой из видов средств коммуникации
- **Корпоративные производители** это определяет конкретный сегмент рынка, на который ориентируется компания

Цели компании

- добиться высокого авторитета, как можно чаще включаться в конкурентную борьбу за выгодные заказы от престижных предприятий и побеждать в ней,
- добиться разносторонности своего сервиса за счет предоставления отсрочек платежа, расширения ассортимента товаров, предоставления гибкой системы скидок,
- концентрироваться на обслуживании постоянных клиентов,
- достичь по крайней мере 40-процентного роста торгового оборота и получить 20% чистой прибыли,
- получить удовлетворение от своей работы

Видение — важная предпосылка будущего роста компании и выбора перспективных направлений ее развития Видение позволяет четко осознать роль, которую призваны сыграть те или иные элементы стратегии, то, как они будут способствовать достижению целей стратегического и финансового развития компании Корпоративное видение объявляет, что представляет собой компания, к чему она стремится, каких потребителей обслуживает и какие выгоды им предоставляет Видение торговой марки определяет, как компания будет использовать свою марку для соответствия корпоративному видению, защищать корпоративные ценности и выполнять декларации о миссии.

В начале 1950-х годов видение компании Sony выглядело так

«Стать самой известной в мире компанией, внесшей весомый вклад в изменение мирового имиджа японских продуктов, «прославившихся» низким качеством

- Мы создадим самые популярные продукты в мире

- Мы будем первой японской компанией, вышедшей на американский рынок и создавшей собственную дистрибьюторскую сеть.
- Через 50 лет наша торговая марка станет известна во всех уголках мира и будет служить символом инноваций и качества... «Сделано в Японии» будет звучать гордо».

Видение, если его правильно применять, — очень полезный инструмент для осуществления изменений внутри организации. Важно отметить, что создание видения опирается на намерения руководства, обеспечивающие прорыв в будущее, возможности, предоставляемые рынками, и устремления сотрудников компании.

Что дает видение? Оно строит мост между настоящим и грядущим, является целью, которая привлекает, описывает будущее состояние, которое не существует и никогда не существовало, объединяет рынки, организацию и людей. Все это заряжает компанию энергией.

Хорошо разработанное видение даст следующие эффекты:

- поможет людям осознать свою важность;
- придаст ценность обучению и повышению компетентности;
- объединит людей и даст им почувствовать принадлежность к команде;
- сделает работу вдохновенной, осуществляемой без нажима, ради достижения общей цели;
- создаст в организации целостность, открытость, креативность и желание рисковать;
- вдохновит людей на мысли о долгосрочных результатах;
- даст людям возможность понять общий замысел;
- будет стимулировать осмысление в терминах обновления.

При создании видения необходимо учитывать следующее:

- решить, что именно в этом видении будет воодушевлять людей;
- сфокусировать видение на стратегических преимуществах, которыми обладает или будет обладать компания;
- сделать видение достаточно простым, чтобы его можно было использовать для принятия решений;
- обеспечить видению максимально широкую поддержку;
- формулировать его в настоящем времени.

Видение компании обычно оформляется как документ на нескольких страницах, который подробно раскрывает следующую информацию:

- предлагаемые товары и услуги;
- клиенты;
- месторасположение;
- технологии;
- отличительные качества и конкурентные преимущества;
- философия компании;
- социальная ответственность;
- предварительные долгосрочные цели.

Краткая справка о компании «Автокомфорт»

ООО «Автокомфорт» была основана в 1999 г. Основным видом деятельности компании является установка и обслуживание климатического оборудования для отечественных автомобилей и автомобилей зарубежного производства. Офисы компании расположены в Москве, Екатеринбурге и Нижнем Новгороде. Сегодня в ней работают 95 сотрудников,

прошедших соответствующую их профилю подготовку; их средний возраст составляет 30 лет. В состав компании «Автокомфорт» входят: цех по производству обогревателей для автомобилей; автоцентр «Автокомфорт» и сеть магазинов розничной продажи запасных частей (см. упоминание о компании «Автокомфорт» в подразделе 1.12.1).

Пример: разработка видения компании «Автокомфорт»

Приоритетным направлением деятельности компания выбрала производство и продажу обогревателей для автомобилей, а также установку обогревателей в собственном автоцентре.

Девиз компании «Автокомфорт»: «Ваша комфортная езда — наша забота».

Фирма ориентируется на следующие группы клиентов: автодилеры, автомастерские, крупные таксопарки, а также компании, занимающиеся автотюнингом. В далекой перспективе она надеется заинтересовать своей продукцией автозаводы и стать их штатным поставщиком.

Компании имеет недорогое помещение на Ярославском шоссе рядом с Северянинским мостом, где есть офис, склад, цех по производству и автоцентр для установки обогревателей. Руководство планирует использовать несложные технологии по сборке и упа-

ковке обогревателей из комплектующих, что потребует приобретения соответствующей линии и нескольких станков. Дизайн и технические спецификации на обогреватели были разработаны сторонней организацией по заказу компании

Отличительные качества и конкурентные преимущества невелики: затраты на аренду помещения и оборудования, а также установившиеся хорошие контакты с покупателями и дилерами

Самые главные характеристики, на которых сосредоточивается компания, — это высокая оценка качества и безопасность производимого оборудования

На ближайшие три года были поставлены предварительные долгосрочные цели

- стать лидером на рынке обогревателей,
- полностью автоматизировать производство обогревателей

Для лучшего понимания намерений высших руководителей компании (а это должны быть именно они) в отношении видения с ними были проведены индивидуальные интервью. В дискуссиях же на эту тему участвовала вся управленческая команда компании, в том числе председатель совета директоров, исполнительный директор и президент, финансовый директор, все вице-президенты и другие ключевые менеджеры

При формировании видения торговой марки были выделены четыре элемента: глобальная цель марки, целевой рынок, для которого она предназначена, точки отличия марки от конкурентов и общие финансовые цели, ответственной за которые будет марка. В результате была выработана следующая формулировка, в которой было отражено, чем марка компании будет отличаться от конкурирующих брэндов и как организация попытается достичь поставленных руководством стратегических целей

«Наша компания стремится занять лидирующие позиции в поставках как частным, так и коммерческим потребителям автомобильных климатических систем и связанных с ними товаров и услуг на рынке России. Наша марка обеспечивает достижение целей компании и целей наших клиентов более инновационными, простыми и надежными способами. Наша марка должна ассоциироваться у потребителей с высочайшим уровнем сервиса, а наши работники — вызывать доверие, пользоваться репутацией внимательных и образованных сотрудников. Наши усилия будут направлены на развитие долгосрочных отношений с актуальными и потенциальными клиентами, обеспечение стабильно высокого качества товаров и услуг.

Компания «Автокомфорт» сформулировала свое корпоративное видение следующим образом «Основная компетенция компании — климатические системы для автомобилей»

Наличие в фирме высококвалифицированных специалистов позволяет решать разнообразные задачи (установка кондиционеров и предпусковых подогревателей, ремонт всей климатики, установка подогрева дизельного топлива, оклейка стекол, установка сигнализации и дополнительного оборудования). Главным преимуществом работы с компанией является комплексный сервис, предлагаемый клиентам по конкурентоспособной цене и выполняемый на высоком профессиональном уровне как со стороны сотрудников, так и со стороны привлекаемых компаний партнеров

1.4. Процесс разработки стратегии

В настоящее время существует довольно много различных подходов к разработке стратегии. В данном подразделе мы рассмотрим наиболее распространенный из них

Процесс разработки включает в себя три основных этапа

- Сбор внутренней информации (представление о том, что происходит внутри компании), а также внешней информации (представление о том, что происходит на соответствующем рынке)
- Идентификация и формализация идей и подходов, которыми должна будет руководствоваться компания при намеченной разработке или изменении стратегии
- Составление плана, в соответствии с которым компания должна будет перейти из одного состояния (без стратегии) в другое (уже с разработанной стратегией)

1.4.1. Порядок разработки стратегии

На этапе сбора информации могут быть применены разнообразные методики внутреннего и внешнего анализа. Широкое применение находят такие общеизвестные методы, как SWOT анализ, анализ рынка и целевых групп покупателей, а также целый ряд приемов внутреннего анализа процессов, происходящих в компании, например анализ цепочки создания стоимости Портера, различные способы анализа организационной структуры компании и происходящих в ней бизнес-процессов.

При разработке стратегии важно понимать, в каком направлении в настоящий момент движется компания и как со временем будет меняться рынок. В связи с этим необходимо уметь вовремя принять правильное решение, тщательно отобрать возможные варианты

развития организации, а также адекватно определить миссию и видение, от которых в значительной степени зависит ее состояние в будущем. Между нынешним положением той или иной компании и ее видением налицо существенный разрыв, поэтому создан целый ряд методов, призванных найти средства к его ликвидации. В качестве примера назовем анализ разрывов (GAP-анализ), с помощью которого находят и разрабатывают варианты и способы перехода от настоящего к будущему.

При внешнем и внутреннем анализе необходимо исследовать различные факторы, проблемы и возможности, предоставляемые внешней средой, в пределах которой функционирует компания, а также рассмотреть иного рода факторы, связанные с внутренней жизнью компании и поддающиеся контролю и регулированию.

Стратегия рождается и формируется для разных предприятий неодинаково. Дело в том, что разнообразие существующих подходов к созданию и реализации стратегии позволяет специалистам и консультантам выбирать их по своему предпочтению. В этой книге мы предлагаем следующий порядок разработки и реализации стратегии компании (см. табл. 1.3).

Таблица 1.3. Порядок разработки и реализации стратегии компании

Шаг	Содержание работ
1	Определение стратегических намерений владельцев и акционеров по отношению к будущему компании
2	Изучение основных внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие компании. Оценка ее положения и выделение способностей, рассмотрение состояния рынка. Оценка сильных и слабых сторон компании. Определение благоприятных возможностей и потенциальных угроз развитию
3	Анализ вариантов и сценариев развития, возможных в будущем. Определение основных ключевых компетенций компании, которые надо развивать в будущем. Поиск и оценка основных стратегических альтернатив развития компании
4	Формулировка миссии компании и видение ее развития через несколько лет. Определение основных стратегических целей компании
5	Определение способов достижения поставленных целей
6	Формализация стратегии. Проверка ее на непротиворечивость
7	Создание сбалансированной системы показателей, адекватно отражающей стратегию развития компании

Таблица 1.3. Порядок разработки и реализации стратегии компании (продолжение)

Шаг	Содержание работ
-----	------------------

- | | |
|---|---|
| 8 | Построение системы реализации стратегии. Увязка системы планирования и бюджетирования компании с выбранными показателями. Повышение заинтересованности сотрудников компании в достижении стратегических целей |
| 9 | Получение обратной связи и формулировка выводов из этой связи. Необходимо учитывать, что, возможно, обратная связь на этом этапе заставит вас вернуться назад и даже пересмотреть миссию и видение компании |

Как можно убедиться на приведенных ниже примерах, процесс разработки стратегии часто происходит в каждой компании по-своему и немного отличается от приведенного выше списка шагов. Дело в том, что организации находят и используют удобные для них способы разработки стратегии.

Стратегия, которая позволит эффективно управлять предприятием, должна отвечать ряду требований. Главное из них — выбранные стратегические ориентиры должны реально использоваться руководством. Это может вызвать изменения в корпоративной культуре организации, поэтому при разработке стратегии должен учитываться и человеческий фактор.

Набор управленческих показателей должен помочь руководству лучше понять важнейшие элементы своей ответственности и способствовать своевременному реагированию на изменяющиеся условия.

В процессе размышления над управленческими показателями необходимо задать себе серию фундаментальных вопросов:

- Какие элементы деятельности требуется отслеживать?
- Почему их надо отслеживать?
- Как будет использоваться информация?
- Какие решения на основе этой информации можно принять?
- Когда или с какой периодичностью необходимо отслеживать информацию?
- Как отслеживать информацию?

По завершении разработки стратегии необходимо обязательно задать следующие вопросы:

- Соответствует ли разработанная стратегия ситуации в компании?

1.4.2. Критерии удачно разработанной стратегии

- Дает ли разработанная стратегия возможность достичь и развивать стабильное конкурентное преимущество?
- Повышает ли разработанная стратегия производительность работы компании?

Стратегию можно считать удачной только при положительных ответах на перечисленные вопросы.

1.5. Сбор информации

Для разработки стратегии необходимо собрать и проанализировать большой объем информации. Данный подраздел описывает различные источники и способы получения всех необходимых сведений.

5.1. Основные источники информации

Все возможные источники информации можно разделить на внешние и внутренние.

К внешним источникам относятся следующие:

- обзоры рынка;
- аналитические статьи;
- реклама;
- статистика;
- заказные обзоры;
- интернет;
- журналы;
- базы данных;
- заказные исследования;
- эксперты;
- информация об уже проведенных исследованиях.

Внутренние источники:

- финансовая отчетность;
- статистика производства, продаж, качества;
- отчеты о проведенных ранее обследованиях;
- различные статистические данные и пр.

К процессу сбора полезной информации можно привлечь и сотрудников компании. Это можно делать в форме беседы, интервью, а также при анкетировании.

Внешние источники информации. В каждом конкретном случае успешное создание стратегии неизменно предваряется определенными предпосылками, которые должны быть созданы в ходе скрупулезной подготовительной работы. Поэтому так важно проанализировать как можно больше разнообразных внешних источников информации о соответствующем рынке. К ним относятся всевозможные обзоры рынка, аналитические статьи, посвященные темам, существенным для разработки будущей стратегии. Внешним источником информации может служить даже анализ рекламы, которую дают соперники, ибо нередко она указывает на стратегические направления деятельности конкурирующей компании.

На определенном этапе подготовительной работы полезно обратиться к статистической информации, которую собирают различные специализированные агентства. Она обычно содержит сведения о среднем уровне (данные о нескольких уровнях продаж по конкретной продукции в отрасли, об эффективности деятельности компаний и о различных финансовых параметрах). С помощью этой информации проводят сравнение показателей данной компании и ее основного конкурента/конкурентов, работающих в том же рыночном сегменте. Кроме того, можно заказать необходимые исследования или обзоры и в результате получить разную информацию, особенно маркетинговую. Получаемая информация порой носит аналитический характер (например, данные каких-либо аналитических исследований, тематика которых представляет прямой либо косвенный интерес для анализа положения дел в данной компании). Однако зачастую приобретенную информацию используют для поиска ответов на вполне конкретные вопросы (например, какова узнаваемость торговой марки, насколько положителен имидж данной компании, на какие группы может быть сегментирован рынок). Такого рода информация бывает бесплатной (при анализе соответствующих публикаций в журналах, газетах и т. д.) либо оплачиваемой (при заказе обзоров, исследований, использовании коммерческих баз данных, например базы данных, которая содержит статистику движения товаров в России).

В качестве внешних источников информации часто выступают эксперты, которые в данной отрасли специализируются на составлении общих прогнозов и проведении исследований. Но получить исчерпывающий ответ можно лишь на правильно сформулированный вопрос. Кроме того, полезно навести справки и узнать, не проводился ли в прошлом поиск информации, подобный вашему. Всегда следует помнить о такой возможности и искать готовые аналитические выводы, сделанные кем-то ранее для другой компании. Вполне вероятно, что некогда в данной отрасли уже заказывали аналогичный обзор, поэтому нелишне ознакомиться с этой информацией заранее.

Внутренние источники информации. При разработке стратегии необходимо анализировать прежде всего уже имеющуюся у компании информацию. Ее анализ обязательно следует осуществлять на всех уровнях организации. Так, например, иногда имеет смысл выяснить, к какому источнику относится финансовая отчетность. Благодаря такого рода сведениям можно получить исчерпывающую картину развития компании за последние несколько лет, отследить различные тенденции ее развития, а также поставить, как это будет показано выше, некоторые стратегические задачи на основе определенных значений тех или иных финансовых показателей.

Немалую пользу можно извлечь из ознакомления с различного рода статистическими данными, например со статистикой продаж (по регионам, группам и пр.). С помощью различных аналитических методов по этой информации составляют всевозможные корреляции, кластеры, группы покупателей. Таким образом, при обработке известных сведений фактически получаются новые.

Важно ознакомиться с данными, так или иначе связанными с производством продукции, решением проблем ее качества, ибо такая информация позволяет не только взглянуть на компанию под иным углом зрения, но и ясно увидеть какие-то весьма проблематичные аспекты ее существования, которые прежде были скрыты и недоступны для исследования.

Большие и средние компании часто осуществляют различные бизнес-проекты, связанные с реорганизацией системы управления, и привлекают для этого внешних консультантов. При этом обычно проводят предварительное исследование, в котором суммируются и анализируются основные трудности и специфические особенности функционирования компании. Если отчет об исследовании сделан на высоком профессиональном уровне, в нем, несомненно, можно найти полезную информацию.

При анализе внешних и внутренних источников информации следует подходить к предоставляемым сведениям с разных точек зрения. Особенно важно отслеживать те тенденции и стандартные подходы, существующие среди различных видов информации. В то же время необходимо отмечать любые необычные явления, например резкие взлеты либо, наоборот, падения значений интересующих показателей. Дело в том, что таким путем можно обнаружить какие-то новые факторы, которые оказывают существенное воздействие на работу компании и в обозримом будущем могут повлиять на ее стратегию.

1.5.2. Анкетирование

Осуществляя проект, цель которого — создание стратегии, компания встает перед необходимостью провести сбор информации, к которому придется подключить довольно большое количество сотруд-

ников. Однако сбор и последующая обработка информации, полученной с помощью интервью, отнимает слишком много времени. Если на интервью обычно отводится не более полутора часов, то его обработка занимает примерно в четыре раза больше времени. Поэтому и получил столь широкое распространение метод анкетирования, ибо с его помощью можно основательно и всесторонне подготовиться к интервью и сэкономить время на его обработку. Анкета — это составленный и особым образом подобранный перечень вопросов, подлежащих ответу (например: оцените сильные и слабые стороны вашей компании, охарактеризуйте основные группы покупателей, назовите важнейшие направления деятельности компании). Существуют специальные анкеты для разработки стратегии, которые включают в себя много различных пунктов и разделов. В дальнейшем мы остановимся на этой теме более подробно.

При составлении анкет очень важно включать в них только те пункты, которые имеют непосредственное отношение к данной компании. Нередко анкеты содержат с виду одни и те же вопросы, однако их назначение состоит в том, чтобы осветить совершенно разные предметные области, которые можно классифицировать по определенному признаку или функции (различные виды продукции, группы клиентов, производство и пр.). Ибо стратегия компании может существенным образом меняться в зависимости от ориентации на разные группы потребителей. Так, если в деятельности компании существует два основных направления — розничные продажи и продажи через дилерскую сеть, то нет ничего необычного в том, что критерии и стратегические цели для этих двух направлений будут отличаться самым радикальным образом.

Анкета позволяет собрать информацию, исходя из которой (после соответствующей обработки) можно довольно адекватно представить и оценить средний уровень понимания сотрудниками стратегии. Крайне редко можно встретить компанию, персонал которой обладает строгим, ясным и однозначным пониманием применяемой руководством стратегии. Обычно сотрудники (причем не только рядовые служащие, но даже руководители среднего и высшего звена) имеют о ней смутное представление, в силу чего зачастую дают неадекватные ответы на вопросы анкеты.

При использовании метода анкетирования обычно поступают следующим образом. Примерно 10 ведущих сотрудников компании заполняют анкеты, затем полученные результаты сводят воедино и анализируют двумя способами. Во-первых, отслеживают и выделяют повторяющиеся ответы по признаку частотности и смысловой идентичности. Значительное число таких ответов свидетельствует о том, что одна и та же проблема волнует большую часть сотрудников компании. Во-вторых, ищут и анализируют противоречивые и

взаимоисключающие ответы. Значительное число таких ответов свидетельствует о том, что у компании нет четкой и однозначной стратегии для того или иного направления ее деятельности, в силу чего менеджеры в стратегически важных ситуациях вынуждены (а зачастую и привыкли) поступать по своему усмотрению.

Метод анкетирования имеет много достоинств. Его единственное неудобство связано с тем, что анкеты, как и интервью, отнимают время. (Заполнение стратегической анкеты трудоемко и иногда может занять несколько часов, на что обычно болезненно реагируют руководители высшего звена компании.) Однако с этим неудобством можно справиться. Если анкеты помогают сэкономить время на интервью, то для максимального облегчения процесса их заполнения (и соответственно для экономии времени), анкетирование, как правило, предваряют небольшим семинаром. Необходимость такого семинара и проведение интервью с сотрудниками компании диктуются следующим соображением. Согласно данным современной экспериментальной психологии у разных людей восприятие одних и тех же терминов может существенно различаться. Поэтому в ходе семинара его ведущий объясняет принципы и важнейшие термины стратегического управления, а также разбирает по пунктам основные положения анкеты (для сотрудников компании будет особенно ценно, если в анкетах нашла отражение специализированная тематика, например базовые стратегии, основные стратегические термины и пр.).

1.5.3. Интервью

При разработке стратегии сбор большей части информации осуществляется с помощью интервью. Однако для того чтобы интервью было максимально эффективным, к нему необходимо соответствующим образом подготовиться и однозначно определить его цели, объекты и иные параметры. Если для вашего респондента все обсуждаемые вопросы, связанные со стратегией, составляют туманную область смутных представлений без четких ориентиров, то он, скорее всего, будет отклоняться от заданной темы и соответственно давать неадекватные ответы. Поэтому при подготовке к интервью необходимо заранее и как можно более строго сформулировать цели и подготовить основные вопросы для обсуждения. Лучше дать собеседнику возможность предварительно ознакомиться с ними, чтобы он пришел на интервью хорошо подготовленным, с подобранной по конкретным темам информацией, которая существенно облегчит процесс и сделает его максимально эффективным. В противном случае, вам придется тратить время на разъяснение специальной или достаточно специфической терминологии, и вы не получите той информации, ради которой проводите интервью. Ибо в данном случае собираемая информация в основном связана с конкретными оценками, которые дает компетентный собеседник.

Желательно начинать интервью с вопросов общего характера, чтобы респондент и интервьюер могли подстроиться друг под друга и ощутить себя достаточно комфортно. Прежде всего следует ознакомить собеседника с целью интервью и, если это необходимо, дать ему общее представление о структуре задаваемых вопросов. Только после этого можно приступить к делу. Иногда по ходу интервью возникает необходимость в точных данных. Поэтому, если заранее составлены определенные графики, схемы или таблицы, работать с респондентом гораздо легче, ибо можно придерживаться четкой структуры, а не блуждать в потемках.

Завершая интервью, спросите у собеседника, какие темы, по его мнению, не прозвучали, какие важные проблемы не получили должного освещения. В самом конце, при подведении итогов, обязательно в сжатом виде перескажите все основные тезисы полученной от него информации. Это делается для того, чтобы окончательно удостовериться, правильно ли вы его поняли. В силу самой природы языковой коммуникации, а также специфики речевой и мыслительной деятельности всегда существует возможность искажения изначального смысла высказывания при его передаче собеседнику. Кроме того, искажения могут возникнуть в процессе переформулирования тех или иных деталей, которые сообщил собеседник. Поскольку при разработке стратегии искажения недопустимы, по ходу интервью следует проявлять максимальное внимание не только к тому, что говорит респондент, но и к тому, как он говорит.

Практика свидетельствует о малой эффективности сбора информации в том случае, если интервью принимает характер работы с группой. Максимально допустимое количество респондентов — два человека. Если их будет больше, то в процессе проведения интервью большая часть присутствующих обречена на молчание. Поэтому необходимо стремиться к тому, чтобы интервью носило строго индивидуальный характер.

1.5.4. Групповые встречи и «мозговые штурмы»

Отказ от группового интервью при сборе информации отнюдь не означает, что работа с группой столь же малоэффективна и при создании стратегии. Напротив, для поиска и практического внедрения тех или иных подходов к формулируемой стратегии, а также для решения возникающих стратегических проблем, работа в небольших группах (4—5 человек) обычно бывает чрезвычайно эффективной и дает хорошие результаты. В литературе, указанной в библиографии, метод «мозгового штурма» освещен детально и всесторонне, поэтому мы, рассчитывая на подготовленного читателя, не будем объяснять, что такое «мозговой штурм», а также как, когда и для чего изобретен этот метод.

В настоящее время «мозговой штурм» стал одним из самых эффективных и широко применяемых методов, которые используют при разработке стратегии. Однако и здесь важно помнить следующее в ходе данного процесса приходится ставить так много вопросов, что далеко не всегда разумно (да и возможно) решать их в группе, ибо это займет массу времени. Поэтому при создании стратегии очень важно найти и установить динамическое равновесие между индивидуальной работой (анкетирование и проведение интервью) и групповой («мозговые штурмы»).

1.6. SWOT-анализ

Любая работа над стратегией начинается с всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой действует компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отравной точкой для подобного обзора может послужить SWOT анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении и маркетинге.

1.6. 1. Назначение метода Аббревиатура SWOT произошла от названий четырех факторов, рассматриваемых в процессе проведения анализа

- Strengths — сильные стороны,
- Weaknesses — слабые стороны,
- Opportunities — возможности,
- Threats — угрозы

При этом важно понимать следующее

- сильные (S) и слабые (W) стороны — это те составные части деятельности компании, которые она может контролировать,
- возможности (O) и угрозы (T) — это те факторы, которые находятся вне контроля компании и могут повлиять на процесс ее развития

Таким образом, SWOT анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, они делают вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном счете определяют распределение ресурсов.

SWOT анализ является промежуточным звеном между формулированием миссии компании и определением конкретных стратегических целей и задач. Конкретизация целей и задач невозможна без получения ясной оценки потенциала предприятия и ситуации на рынке. Методология SWOT-анализа предполагает оценку сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к показателям стратегически важных конкурентов

SWOT анализ призван обнаружить, определить и отобрать основные приоритеты, проблемы и возможности, предоставляемые внешней средой, в пределах которой функционирует компания, а также непосредственно связанные с развитием компании и ее внутренней жизнью. Для проведения SWOT-анализа формируется специальная таблица размерностью два столбца на две клетки. В нее записывают преимущества компании, которые она должна развивать и использовать на рынке, и ее слабые стороны, которые следует ликвидировать либо превратить в преимущества. В нижней строке таблицы указывают шансы, предоставляемые рынком, а также возможности, а порой и угрозы, которые связаны с изменением положения текущих дел на рынке

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и увидеть ясную картину «поля боя». При этом анализ можно осуществлять как для организации в целом, так и для отдельных подразделений, товарной линии или конкретного продукта, т.е. для любых областей, например для услуг или для сравнения с конкурентами

Сильные стороны. При разработке стратегии компании сильные стороны имеют приоритетное значение в достижении конкурентных преимуществ. Сильные стороны дают шанс использовать благоприятные рыночные обстоятельства, помогают добиться лидерства в рыночной конкуренции

1.6.2. Элементы SWOT-анализа

Что может быть преимуществом? Это:

- адекватные финансовые источники,
- высокая компетентность,
- высокий уровень квалификации персонала,
- высокое искусство конкурентной борьбы,
- высокое качество продукции,
- доступ к уникальным ресурсам,
- известность торговой марки,
- лучшие производственные мощности,

- надежная сеть распределения;
- наиболее эффективная в отрасли реклама;
- передовая технология;
- признанный рыночный лидер;
- проверенное надежное управление;
- проверенный и надежный поставщик;
- современное оборудование;
- уникальная технология;
- хорошее понимание потребителей;
- ценовое преимущество;
- четко сформулированная стратегия.

Слабые стороны. При анализе слабых сторон компании следует иметь в виду, что они при определенных обстоятельствах могут превратиться в сильные. Так, лишние производственные мощности порой рассматриваются как слабость, но если есть планы расширения предприятия, то это уже является преимуществом компании.

Какие слабые стороны есть у нашей компании? Это:

- высокая себестоимость продукции;
- высокая степень износа оборудования;
- высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами;
- недостаток финансирования;
- недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии;
- низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия;
- низкий уровень сервиса;
- отсутствие анализа информации о потребителях;
- отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации;
- плохая репутация компании на рынке;
- потеря глубины и гибкости управления;
- потеря некоторых аспектов компетентности;
- рыночное искусство ниже среднего;
- слабая политика продвижения на рынок;
- слабая сеть распределения;
- слабый участник рынка;

- узкий ассортимент выпускаемой продукции;
- устаревшие технология и оборудование.

Возможности. SWOT-анализ позволяет провести инвентаризацию существующих возможностей и узких мест компании, которые должны быть учтены в процессе стратегического планирования. При этом рыночные возможности анализируют, например, в связи с продвижением нового товара или планируемыми продажами существующего.

Каковы наши рыночные возможности? Это:

- благоприятный сдвиг в курсах валют;
- возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;
- доступность ресурсов;
- низкая активность конкурентов;
- ослабление ограничивающего законодательства;
- появление новых технологий;
- расширение ассортимента возможных товаров;
- рост спроса;
- рост уровня доходов населения;
- снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки;
- стабилизация внешних условий бизнеса;
- уменьшение числа конкурентов за счет появления барьеров входа на рынок.

Угрозы. Угрозы могут исходить от рыночного окружения, конкурентов, в связи с внедрением новой технологии, появлением законов или возникновением каких-либо других существующих или возможных проблем, препятствующих достижению поставленных целей. Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты.

Какие угрозы существуют для нашей компании? Это:

- замедление роста рынка;
- изменение вкусов покупателей;
- неблагоприятный сдвиг в курсах валют;
- ожесточение конкуренции;
- появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости;
- появление на рынке альтернативных товаров;
- появление на рынке новых конкурентов;

- появление новых законодательных ограничений;
- рост налогового бремени;
- снижение рождаемости;
- ужесточение требований поставщиков;
- чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса.

Краткая справка о компании «Медика»

Компания «Медика» является российским представительством крупной транснациональной фармацевтической компании.

Список товаров, которые производит и реализует компания «Медика», включает в себя 3500 наименований, сгруппированных в семь номенклатурных групп:

- мази,
- антибиотики,

- кардиологические препараты,
- антисептики,
- инфузионные растворы,
- гомеопатические препараты,
- перевязочные материалы,
- гигиенические товары.

Офис компании расположен в Москве. Общая численность сотрудников 200 человек (см. упоминания о компании «Медика» в подразделах 1.8.1, 1.12.3, 1.13.1).

Пример: SWOT-анализ компании «Медика» (см. табл. 1.4)

Гомеопатические препараты фирмы — безусловные лидеры рынка, конкуренции которым не будет в течение 10 лет. Мази компании не обладают конкурентными преимуществами в России по сравнению с аналогичными препаратами других фирм. Антисептики фирмы не могут реализовываться на российском рынке в связи с юридическими ограничениями.

Основные показатели деятельности компании «Медика» в 2002 г.:

- объем продаж — 75547 тыс. упаковок (754 млн. руб в иностранной валюте — 26000 тыс. дол.);
- доля компании «Медика» на российском рынке фармпрепаратов — 4,5%;
- ассортимент — более 3500 наименований (из них брэндов — 38,9%).

Стратегия компании «Медика» предусматривает в ближайшие пять лет рост активности на рынках стран дальнего зарубежья. Разработан целый комплекс мер, с помощью которых будут достигнуты поставленные цели. Планируется принципиальное изменение структуры продуктового портфеля. Приоритет будет отдан новым

препаратам и брэндам. Их доля в общем объеме продаж к 2005 г. будет доведена до 60%.

Таблица 1.4. Пример SWOT-анализа для компании «Медика»

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкий ассортимент (компания производит 3500 наименований). Технологические возможности и научные разработки (гомеопатические средства — новое направление медицины). Достижения компании в области гомеопатии позволят сохранить преимущество в течение 10 лет	Номенклатурная группа — мази — недостаточно развита (рынок есть, а конкурентных преимуществ нет)
Возможности	Угрозы
Несмотря на широкий ассортимент внутри групп товаров, номенклатурный набор на российском рынке невелик (всего семь, из которых антисептики на российском рынке не могут реализовываться вообще)	Юридические ограничения на реализацию антисептиков на российском рынке

SWOT-анализ может проводиться по:

- компании в целом;
- отдельным бизнес-направлениям;
- отдельным рынкам, на которых компания функционирует;
- отдельным товарно-рыночным комбинациям.

Например, можно проводить SWOT-анализ в следующих областях:

- продажи: маркетинг, дистрибуция, продвижение, поддержка;
- управление: системы, экспертиза, ресурсы;
- операции: производительность, мощности, процессы;
- продукты: услуги, качество, цены, особенности, диапазон, конкурентоспособность;
- финансы: ресурсы, результаты;
- НИОКР: усилия, направление, ресурсы;
- затраты: производительность, закупки;
- системы: организация, структура.

При проведении SWOT-анализа следует определить период исследования: текущий, краткосрочная или долгосрочная перспектива. При этом важно учитывать временной интервал, для которого мы проводим SWOT-анализ. Ведь то, что в настоящий момент

1.6.3. Предмет
SWOT-анализа

считается нашей слабостью, может дать преимущества в будущем, и наоборот.

При анализе текущего периода изучаются существующие силы и слабости компании, текущая рыночная ситуация. Для периодов следует выделить и проанализировать сильные и слабые стороны компании с точки зрения их потенциала и определить возможности и трудности будущего развития компании или предмета SWOT-анализа (направления, виды продукции). При этом также производится прогнозная оценка развития рыночной ситуации.

1.6.4. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии

В этой книге SWOT-анализ неявно, но активно используется при создании стратегии и поиске стратегических целей. Мы предлагаем вначале рассмотреть влияние внешней среды и рынка и определить те возможности и угрозы, которые можно получить. Затем аналогичным образом исследуем внутреннее состояние компании и определим ее сильные и слабые стороны. Кроме того, мы предлагаем постоянно искать факторы, дифференцирующие компанию от других дистрибьюторов. Далее, для постановки стратегических целей мы предлагаем задать себе следующие вопросы (см. табл. 1.5):

Таблица 1.5. Способы постановки стратегических целей

Фактор	Способ постановки стратегической цели
Проблемы слабых сторон	Как избежать своей слабой стороны? Как обратить слабую сторону в преимущество? Как развить компанию, чтобы стать лидером в рассматриваемом вопросе?
Сильные стороны	Как развивать и использовать свои сильные стороны?
Дифференцирующие факторы	Как развивать свои дифференцирующие факторы, чтобы максимально выгодно выделяться в глазах клиентов и поставщиков?
Возможности	Как максимально эффективно использовать предоставляющиеся возможности?
Угрозы	Как избежать угрозы со стороны внешней среды или рынка? Как минимизировать потери, создаваемые угрозой? Как превратить угрозу в предоставляющуюся возможность?

Сильные стороны компании — это наш шанс использовать благоприятные рыночные возможности. При разработке стратегии

сильные стороны компании имеют приоритетное значение в достижении конкурентных преимуществ.

Слабые стороны компании — это то, что делает нас уязвимыми, но знание этих факторов поможет создать стратегию защиты от угроз, исходящих, как уже было сказано, от рыночного окружения, конкурентов, рисков внедрения новой технологии, ужесточающихся законов и т. д. Выявление угроз позволяет заранее принять необходимые меры защиты.

При сопоставлении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами рынка сначала рассматривается сочетание наиболее существенных характеристик фирмы и факторов внешней среды, а затем сочетание менее существенных.

При поиске возможных вариантов решения задач удобно воспользоваться данными рисунка 1.3.

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	Strengths	Weaknesses
Внешняя среда	Возможности	Угрозы, риски, негативные тенденции
	Opportunities	Threats

Рисунок 1.3. SWOT-анализ — это диагностическая процедура оценки состояния компании и тенденций ее развития

При этом необходимо сопоставить внутренние особенности деятельности организации (сильные и слабые стороны) с ее внешними аспектами (возможности и угрозы), для того чтобы сфокусироваться и найти решение поставленных стратегических задач.

В зависимости от сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз можно оценить состояние нашего бизнеса (см. табл. 1.6).

Таблица 1.6. Состояния бизнеса и их характеристики

Состояние	Характеристика
Идеальный бизнес	В высшей степени благоприятные возможности и низкие угрозы, способность фирмы воспользоваться условиями внешней среды, сильные стороны существенны, слабые — отсутствуют или незначимы
Рискованный бизнес	Благоприятные возможности при больших опасностях, значительное влияние на фирму внешних угроз, сильные стороны уравниваются слабыми, что ставит под сомнение способность фирмы воспользоваться благоприятными возможностями
Зрелый бизнес	В равной мере присутствуют возможности и угрозы, выраженные не слишком сильно (степень влияния на фирму не выше средней), фирма обладает достаточными силами, чтобы противостоять опасностям
Проблемный бизнес	Низкая оценка благоприятности ситуации при высоких опасностях, фирма практически не способна противостоять внешним опасностям, поскольку слабости преобладают над силами

1.6.5 Проблемы применения SWAT-анализа

При применении SWAT-анализа существует риск как недооценки, так и переоценки некоторых факторов, что, в свою очередь, приводит к трудностям при реализации стратегии компании. При анализе внутреннего потенциала особенно велик риск, создаваемый субъективизмом сотрудников фирмы. Просчеты при анализе или недооценка любой из составляющих бизнеса могут в дальнейшем повлиять на выполнение всего стратегического плана.

Выделяют следующие узкие места рассматриваемого метода:

- проблемы с первичной информацией, характеризующей фирму и внешнюю среду (полнота, актуальность, достоверность);
- проблемы с экспертными оценками (субъективность, недостаточная компетентность);
- излишнее увлечение количественным анализом в ущерб качественному;
- акцентирование внимания на общих оценках и недостаточное внимание рассмотрению частных параметров, что необходимо для подробного анализа компании, среды и стратегического планирования.

<p>Краткая справка о компании «Московский кондитер»</p> <p>ООО «Московский кондитер» образовано в 1997 г. Компания занимается производством и продажей кремовых кондитерских изделий. Свою продукцию она поставляет в розничные магазины. Компания имеет одну</p>	<p>фабрику в Москве. Общее количество сотрудников — 120 человек (см.упоминания о компании «Московский кондитер» в подразделах 1.8.2,1.12.1,1.12.2,1.12.3, 1.13.1,1.14.1,1.15.1,1.15.3, 2.5.5, 2.9.5).</p>
---	---

Пример: SWOT-анализ компании «Московский кондитер»

Число потенциальных потребителей — 12 млн человек. Емкость рынка — 4 млрд дол. в год. Количество конкурентов на рынке — около 3500 тыс. (в том числе небольшие пекарни). Оборот за предыдущий год составил 12 млн дол. Компания имеет одну фабрику и семь магазинов.

«Московский кондитер» выпускает торты, пирожные и выпечку.

Компания является лидером по производству вышеуказанной кондитерской продукции и «среднячком» по продажам. Она действует в условиях сильной конкуренции, так как число соперников на рынке достигает 5500. В основном это мелкие фирмы, обслуживающие узкий сегмент рынка, например ближайший район или несколько своих клиентов. Это означает, что у ООО «Московский кондитер» есть высокий потенциал для роста и дальнейшего развития с целью получения прибыли и захвата рынка. В то же время на московском рынке есть несколько крупных известных кондитерских фабрик и велика конкуренция со стороны импортного товара (см. табл. 1.7).

На основании анализа состояния рынка и положения дел в компании «Московский кондитер» был проведен SWOT-анализ:

Таблица 1 7 Пример SWOT-анализа для компании «Московский кондитер»

Сильные стороны

Высокая квалификация сотрудников. Достаточные финансовые ресурсы. Лидер по продажам в отдельных районах Москвы. Наличие собственной производственной линии и системы сбыта продукции. Полная компетентность в вопросах производства кондитерских изделий. Хорошая технология

Слабые стороны

Большинство марочных названий малоизвестно. Маленькая доля рынка в крупных районах Москвы (центр города). Недостаточная компетентность в вопросах организации сбытовой деятельности. Нет стратегии поведения на рынке. Относительно небольшие расходы на рекламу и продвижение продукции. Слабое представление о рынке. Слабый маркетинг. Узкая производственная линия

Таблица 1 7. Пример SWOT-анализа для компании «Московский кондитер» (продолжение)

Возможности	Угрозы
Относительная стабилизация в экономике улучшает финансовое положение населения и ведет к увеличению покупок, не являющихся предметом первой необходимости. Применение технологии, основанной на использовании натуральных компонентов, без использования стабилизаторов и добавок, что ведет к большей конкурентоспособности с импортом и привлекает покупателей. Развитие оптовой торговли. Расширение сети магазинов и развитие дилерской сети	Более широкий выход на рынок Москвы иностранных конкурентов с более низкими издержками. Изменение потребительских вкусов и предпочтений. Медленный рост объема рынка в Москве. Постоянная рекламная атака со стороны множества конкурентов. Появление новых конкурентов. Пропаганда здорового образа жизни и здоровой пищи

На основании проведенного SWOT-анализа в компании были приняты следующие решения:

- обновить марки выпускаемой продукции, оставив наиболее популярные у покупателей; наладить выпуск различных видов продукции под одним марочным названием; разработать план рекламных мероприятий каждой марки продуктов;
- расширить ассортимент выпускаемой продукции с учетом интереса потребителей к натуральным продуктам и оригинальным, эксклюзивным рецептам;
- разработать план работы с крупными супермаркетами в центре Москвы по реализации продукции, изготовленной по оригинальным рецептам, и выполнению индивидуальных заказов;
- заключить договоры о поставке продукции с крупными предприятиями;
- расширить сеть торговых точек;
- расширить сеть магазинов;
- рассмотреть возможность создания мини-кофейен и кондитерских отделов в крупных торговых центрах;
- провести анализ региональных рынков;
- разработать план мероприятий по развитию дилерской сети.

1.7. Многокритериальный анализ

В данном подразделе описаны наиболее часто применяемые методы многокритериального анализа, результаты которого используются на практике при принятии решений.

Для проведения анализа могут использоваться некоторые методы, которые адекватны не только для компании в целом, но и для любого ее подразделения, продукта или проекта. К таким методам относятся SWOT-анализ, анализ разрывов, факторный анализ. Мы будем активно использовать их в нашей книге при разработке стратегии.

Факторный анализ — один из механизмов экспертной оценки эффективности конкретного бизнеса и отдельных ключевых аспектов этой эффективности. Он позволяет сравнивать различные значения показателей в ситуациях, когда одновременно существуют много критериев, по которым можно проводить такое сравнение. Можно, например, воспользоваться факторным анализом, если необходимо сопоставить две компании или два продукта. Как правило, для таких операций используются только качественные оценки. А факторный анализ позволяет, с одной стороны, перевести сравнение в область количественных оценок, а с другой стороны, определяет основные причины отклонений. По результатам факторного анализа можно понять, какие области бизнеса стоит развивать, чтобы добиться превосходства над конкурентами.

В дальнейшем мы будем использовать факторный анализ для оценки привлекательности рынков, сравнения наших продуктов с продуктами конкурентов и для проведения других сопоставлений.

Традиционно рейтинг успеха рассчитывается по следующей формуле:

$$R = k_1 \times X_1 + k_2 \times X_2 + \dots + k_n \times X_n,$$

где X_i — соответствующее моменту времени значение конкретного показателя X_i ($i = 1, \dots, n$); R — итоговый рейтинг успеха на эту дату; k_1, k_2, \dots, k_n — вес параметра в интегральной оценке успеха; n — количество показателей, из которых складывается интегральная оценка.

Этот метод базируется на предположении, что успех компании определяется несколькими ключевыми факторами успеха (ключевыми показателями эффективности деятельности), причем каждый из них имеет свой вес: чем важнее показатель, тем он больше. Очевидно, что количество ключевых показателей ограничено.

Подобная система коэффициентного факторного анализа широко применяется в рейтинговой оценке компаний, в частности

Краткая справка о компаниях «Альта» и «Виста»

ЗАО «Альта» образовано в 2000 г. и занимается торговлей кухонной посудой. Компания имеет головной офис в Москве и представительство в Санкт-Петербурге. Общая численность сотрудников — 120 человек.

ЗАО «Виста» образовано в 1998 г. и торгует кухонной посудой. Компания имеет головной офис в Москве и представительства в Казани, Самаре и Екатеринбурге. Общая численность сотрудников составляет 600 человек.

Пример: «Альта» и «Виста»

Рассмотрим на примере этих двух компаний как можно провести факторный анализ нефинансовых показателей эффективности. Менеджеры компании «Альта» пытаются выявить сильные и слабые стороны своей фирмы и дать общую оценку эффективности бизнеса по сравнению с конкурентом (см. табл. 1.8, цифры условны).

Таблица 1.8. Пример применения факторного анализа для компаний «Альта» и «Виста»

Показатель	Вес показателя *	Вес показателя для эффективного ведения бизнеса в компании «Альта» **	Субъективная оценка уровня фактора в компании «Виста» **
Объем клиентской базы (потенциального рынка)	10	10 (100)	4(40)
Степень удовлетворенности клиентов	9	8(72)	7(63)
Срок исполнения заказа	8	3(24)	8(64)
Качество товаров	7	6(42)	8(56)
Степень вышколенности персонала торговых залов	6	8(48)	3(18)
Круглосуточная работа магазинов	5	10 (50)	2(10)
Широкая сеть филиалов и складов	4	3(12)	5(20)
Эффективная система скидок	3	5(15)	6(18)

Таблица 1.8. Пример применения факторного анализа для компаний «Альта» и «Виста» (продолжение)

Показатель	Вес показателя *	Вес показателя для эффективного ведения бизнеса в компании «Альта» **	Субъективная оценка уровня фактора в компании «Виста» **
Доставка товаров на дом	2	1(2)	9(18)
Работа с пенсионерами	1	1(1)	1(1)
Итого		366	308

* Важность показателя возрастает от 1 до 10.
** Степень эффективности возрастает от 1 до 10.

Как видим, экспертная оценка сравнительной эффективности бизнеса на основании факторной модели позволила сделать несколько выводов:

- в целом, компания «Альта» более эффективна (366 баллов рейтинга против 308);
- однако по некоторым позициям компания «Альта» уступает своему конкуренту (см. показатели «Сроки исполнения заказа», «Качество товаров», «Эффективная система скидок», «Доставка товаров на дом»).

Внимательно проанализировав результаты сравнения, менеджеры смогут более взвешенно принимать управленческие решения.

Обычно при проведении факторного анализа осуществляют следующие действия:

- определяют набор критериев, по которым будет проводиться сравнение;
- определяют вес каждого критерия (или расставляют их в порядке приоритетов);
- определяют оценку каждого показателя;
- подсчитывают взвешенную оценку путем перемножения веса и оценки показателя;
- сравнивают средневзвешенные оценки между собой и анализируют причины, по которым они отличаются.

1.7.3. Шаги по проведению факторного анализа

Краткая справка о компании "Север-аудит"

ЗАО «Север-аудит» образована в 1999 г. Компания предоставляет аудиторские и сопутствующие аудиту услуги. Она имеет офис в Москве и представительства в Екатеринбурге, Омске и Владивостоке. Общая численность сотрудников насчитывает 720 человек (см. упоминания о компании "Север-аудит" в подразделах 1.12. 2. и 1.12. 3.)

Пример: факторный анализ компании «Север-аудит»

Рассмотрим еще один пример применения факторного анализа для компании «Север-аудит», решившей провести сравнение с основными конкурентами в регионе, к которым компания относит аудиторские фирмы «большой четверки» и прямого конкурента «Семенов и партнеры» (см. табл. 1.9.)

Таблица 1. 9. Пример факторного анализа для компании «Север-аудит»

Ключевой фактор успеха	Вес, %	«Север-аудит»	«Большая четверка»	«Семенов и партнеры»
Качество услуг	10	4	5	3
Репутация	15	3	5	2
Сбытовая сеть	3	3	5	3
Маркетинг, реклама	3	2	5	2
Финансовое положение	3	3	5	3
Издержки	30	5	1	3
Цена контракта	20	5	1	3
Обслуживание клиентов	15	5	5	4
Итого		4 34	2 95	2 94

Как видно из результатов анализа, компания обладает многими конкурентными преимуществами. За счет того что издержкам и цене контракта придан самый высокий вес, компания может быть лидером по издержкам и построить свой маркетинг на том, что при сравнимом качестве услуги компании стоят намного дешевле.

1.8. Анализ разрывов (GAP-анализ)

Здесь описан один из эффективных методов стратегического анализа — анализ разрывов, или GAP-анализ (английское слово «gap» означает "разрыв"). С его помощью можно организовать поиск шагов для достижения заданной цели.

Очень часто при постановке стратегических целей людей смущает серьезный разрыв между тем, что они «наметали», и тем, что есть на самом деле. Слишком серьезное восприятие такого разрыва приводит к "приземленности" при выборе целей и к неуверенности при их достижении. С помощью анализа разрывов можно найти путь от текущего состояния к желаемому (см рис 1.4.)

18 1 Применение анализа разрывов для изучения маркетинговых задач

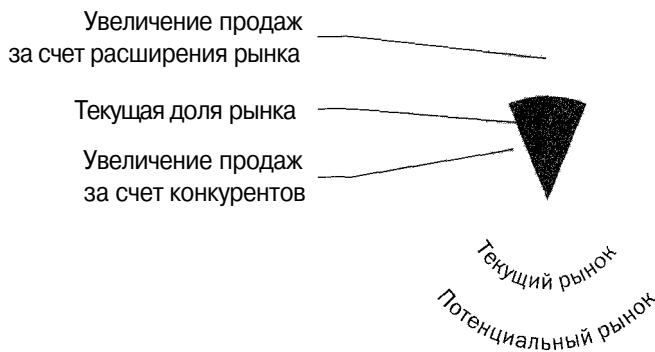


Рисунок 1. 4. GAP анализ. Объем продаж можно увеличить за счет расширения рынка и за счет захвата доли рынка. Что выгоднее?

Рассмотрим, как этот метод анализа применяют к решению задачи увеличения объема продаж. Если в качестве стратегической цели компания выбрала этот параметр, то к ее достижению можно подойти по-разному (см. рис.1.5.)

- С одной стороны, в пределах текущего объема рынка мы можем увеличивать свои продажи за счет перехвата объема продаж у конкурентов. Нельзя забывать, что конкуренты точно так же претендуют на долю рынка вашей компании и от них надо защищаться
- С другой стороны, возможно, еще существует большая группа потребителей, не охваченная нашими товарами/услугами. Если предположить, что все возможные потребители воспользовались товарами/услугами, производимыми нашей компанией и конкурентами, то тогда общий объем продаж называется аб

солютным потенциалом рынка и его можно принять за «сверх-цель».

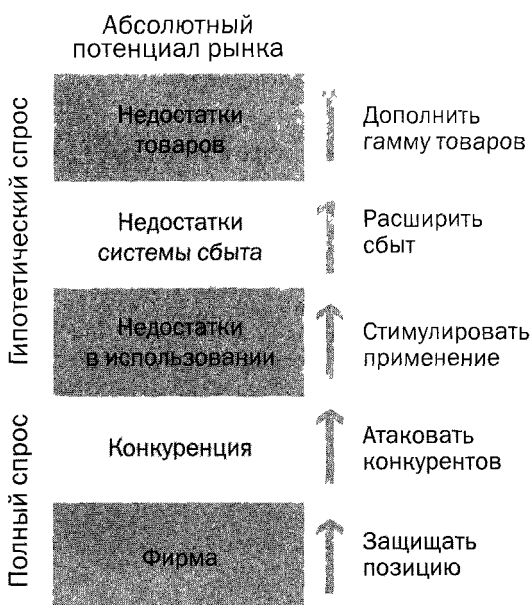


Рисунок 1.5. Пример использования GAP-анализа для решения задачи увеличения объема продаж

Перечислим основные причины, мешающие охватить весь потенциальный рынок.

- Во-первых, есть группы потребителей, которых не удовлетворяют существующие товары, как не обладающие определенными функциями. Так, возможно, люди не пьют кофе, потому что у них повышается давление из-за содержащегося в нем кофеина. В этом случае можно расширить ассортимент товаров, выпустив, например, декофеинизированный кофе.
- Во-вторых, многие товары не доходят до потребителей, потому что те просто не могут их приобрести в нужный момент из-за недостатков в работе сбытовой сети (не выдерживается график поставок, не заказывается вовремя продукция). В этом случае необходимо продумать, как правильно организовать сбыт товаров.
- В-третьих, многие потребители не знают, как лучше использовать продукт. Тогда наша задача состоит в том, чтобы указать такой путь (см. рекламу «Orbit»: «Берем ДВЕ подушечки жевательной резинки»).

То, что мы проделали выше, и есть анализ разрывов.

- Мы рассмотрели текущую ситуацию — это тот объем продукции, который продает наша фирма сейчас.
- Мы определили «сверхцель» — удовлетворение всего гипотетического спроса на рынке.
- Мы выбрали критерий, по которому рассмотрели путь между сегодняшним и желаемым состоянием, — произвели анализ причин нереализации товара.
- Мы определили желательный набор действий — защита текущей позиции, захват чужой доли рынка, выпуск дополнительного ассортимента товаров, улучшение работы сбытовой сети, стимулирование применения продукта. Таким образом, мы поставили перед собой стратегические темы, в рамках которых можно искать конкретные решения.

Факты: оценка российского рынка стеклотары

По информации газеты «Ведомости» от 28 ноября 2003 г., «...объем российского рынка стеклянных бутылок составляет около 4,5 млрд шт. в год, импорт занимает на нем около 12%. За последний год рост потребления бутылок в премиум-сегменте составил около 50%... Спрос на бутылки не удовлетворен, и рынок может поглотить еще около 2 млрд бутылок в год.

Пример: проведение анализа разрывов для компании «Медика»

Воспользуемся анализом разрывов для поиска стратегических решений для компаний «Медика» (см. краткую справку о компании «Медика» в подразделе 1.6.2). Рассмотрим таблицу 1.10.

Таблица 1.10. Пример анализа разрывов для компании «Медика»

Спрос	Разрыв	Инициатива
Гипотетический	Недостатки товаров	Дополнить гамму товаров: добавить новую номенклатурную группу (например, обезболивающие средства и т. д.)
	Недостатки системы сбыта	Расширить сбыт: заключать прямые контракты с лечебными заведениями на поставку и, может быть, на разработку лекарственных средств. Имеющийся набор производимой продукции, в том числе инфузионные растворы, перевязочные материалы, позволяет предлагать комплексный набор средств, необходимый больницам.

Таблица 1.10. Пример анализа разрывов для компании «Медика» (продолжение)

Спрос	Разрыв	Инициатива
	Недостатки в использовании товара	Стимулировать применение, для чего проводить научные семинары с лечащими врачами
Полный	Компании конкуренты	<p>Bayer Group KRKA, Merz, Гидеон Рихтер</p> <p>Biologische Heilmittel Heel GmbH Германия, зарегистрировала в России около 40 гомеопатических препаратов (высокая стоимость — от 5 до 10 дол)</p> <p>Международный фармацевтический концерн ВЕЛ ЕДА зарегистрировал в России около 20 гомеопатических препаратов (стоимость от 2 до 5 дол) и пр</p>

1.8.2. Шаги по проведению анализа разрывов

Анализ разрывов включает в себя следующие этапы

1. **Определение текущего значения.** Анализ разрывов начинается с прогноза состояния компании на планируемый период с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов. Данный этап позволяет оценить, какое положение могла бы занимать ваша компания, про считавать все возможные преимущества, которые она получили вследствие принятия тех или иных решений.
2. **Определение максимально доступного значения.** В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, пре одолим ли он вообще? Если разрыв слишком велик для преодо ления его с помощью собственных ресурсов, целесообразно либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его дости жение на несколько переходных этапов, либо растянуть про цесс на более длительный период времени.
3. **Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотре ние.** В рамках данного этапа необходимо разбить общий раз рыв на составляющие, отвечающие каждому значимому функ циональному, отраслевому, территориальному и другим на правлениям деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование. В ходе такого разбиения совокупности потребностей выявляются и группируются в основные катего рии. Таким образом, каждый раздел планирования представля ет собой группу потребностей, оказывающую влияние па пре одоление разрыва между настоящим и будущим. В числе групп возможных потребностей могут быть такие, как информацион ные, коммуникационные, финансовые маркетинговые, адми нистративные, технические и др.

4. Набор планов (инициатив) по достижению. Источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований. При этом методы генерации идей могут включать в себя «мозговой штурм», опросы, анкетирование и пр

Пример: проведение анализа разрывов
для компании «Московский кондитер»

Воспользуемся методом анализа разрывов, чтобы выработать стратегию захвата рынка для компании «Московский кондитер» (см. краткую справку о компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5). Предположим, что из проживающих в Москве 12 млн человек 75% относятся к числу потенциальных потребителей продукции компании (за исключением маленьких детей, больных диабетом и людей, следящих за своим здоровьем), а потенциальная емкость рынка — 9 трлн руб

Соответственно предположим, что каждый потребитель в год может купить кондитерских изделий на 1000 руб. Следовательно, мы потенциально недополучаем 3988 млрд руб. или упускаем 8940 млн потребителей. Чтобы увеличить свою долю рынка, нужно сосредоточить усилия на нескольких направлениях и провести ряд мероприятий (см. табл. 1.11)

Таблица 1.11. Пример разработки стратегии компании «Московский кондитер» на основе результатов анализа разрывов

Разрыв	Задача	Инициатива
Покупатели, которые не могут позволить себе продукцию	Снижение себестоимости продукции	Найти поставщиков сырья с более низкими ценами Внедрить современные технологические и управленческие решения, что позволит снизить издержки

Таблица 1.11. Пример разработки стратегии компании «Московский кондитер» на основе результатов анализа разрывов (продолжение)

Разрыв	Задача	Инициатива
Покупатели, которые недовольны качеством продукции	Улучшение качества продукции и ее ассортимента	Оснащение современным оборудованием Использование высококачественного натурального сырья Покупка еще одной фабрики или аренда дополнительных цехов
Покупатели, которые не могут купить продукцию компании	Стимулирование продаж	Развитие дилерской сети Реклама Приобретение новых магазинов Развитие персонала компании, который производит продажи клиентам Разработка мероприятий с целью удержания существующих клиентов, скидки и другие льготы

1. 9. Анализ причин и следствий

Изучение отобранной и упорядоченной информации в процессе разработки стратегии направлено на получение как можно более ясною представления обо всех слабых и сильных сторонах деятельности данной компании, о возможностях, предоставляемых ей соответствующим рынком, а также об опасностях и угрозах, которые могут быть связаны с работой фирмы на этом рынке в будущем. В связи с этим этап анализа причин и следствий представляет собой важный шаг в создании стратегии. В данном подразделе описаны некоторые приемы такого анализа.

1.9.1. Причинно-следственные диаграммы

В процессе анализа необходимо со всей возможной строгостью учитывать весь спектр выявленных трудностей и нерешенных проблем и уметь выяснить вызвавшие их причины. Не так сложно обозначить и указать симптомы, которые уже проявились в работе компании. Гораздо труднее определить и назвать их основные источники и конкретные причины.

Существенную помощь в этом может оказать такой инструмент анализа, как диаграмма «Ишिकाва»[36]. Ее часто используют при групповой работе, особенно при проведении «мозговых штурмов». С диаграммой, по своему внешнему виду напоминающей скелет рыбы, работают следующим образом: справа, у основания

«хребта», записывают подлежащую решению проблему, а на окончаниях ответвлений («костях») — конкретные следствия, с которыми сталкивается данная компания. Далее на ответвлениях диаграммы — ее «боковых костях», выделяются основные группы причин, а еще дальше — уже сами причины, вызывающие исследуемые проблемы (см. рис. 1.6).

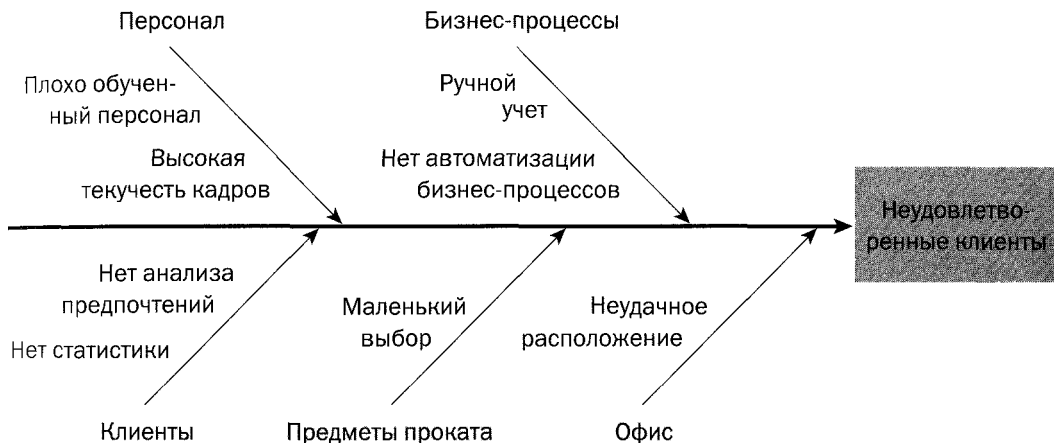


Рисунок 1.6. Диаграмма «Ишикава»

В начале работы с этой диаграммой важно полностью отдавать себе отчет в том, какую именно проблему из всего спектра действительных и возможных проблем, связанных с деятельностью данной компании, следует исследовать. Определив проблему (ее записывают в левой части диаграммы), выявляют основные группы причин, которые также подлежат анализу. Например, при изучении причин затруднений предприятия в стратегических процессах можно воспользоваться следующей группировкой:

- персонал;
- бизнес-процессы;
- сырье;
- закупки;
- производство.

В зависимости от того, какое следствие мы собираемся анализировать, можно составить другой набор группировок. Затем для каждой определенной группы необходимо обсудить намеченные проблемы и разместить их соответствующим образом на диаграмме. Это делается постепенно, шаг за шагом. В конце процесса следует еще раз пересмотреть все существенные для компании

блемы и выделить среди них основные, разрешение которых может лечь в основу вырабатываемой стратегии.

1.9.2. Анализ причин

Когда выделены основные причины, приводящие к появлению того или иного следствия, их необходимо проанализировать, чтобы однозначно определить: действительно ли найденные и сформулированные факторы лежат в основе той проблемы, которая, как мы полагаем, оказывает столь существенное влияние на деятельность компании? И здесь нам на помощь приходит другая техника анализа — анализ «пять-почему» (why-анализ)[36]. Эту технику можно использовать в сочетании с вышеописанной «скелетной» диаграммой «Ишикава».

Принцип анализа «пять-почему» крайне прост. Всякий раз на том или ином его этапе мы должны ставить вопрос «почему?». Почему, например, данная причина приводит к возникновению конкретной проблемы? Этот вопрос можно задавать по несколько раз (например, пять), апеллируя к каждому фактору, пока не выяснится внутренняя связь этих причин.

Аналогично тому, как мы проводили анализ причин, мы можем проанализировать ответы на рекурсивно заданные вопросы о том, как достичь заданного состояния. Задавайте вопрос «как?» несколько раз до тех пор, пока не будут возникать новые ответы. Возможно, это и будет конкретной рекомендацией к действию.

Краткая справка о компании «Домашнее видео»

ООО «Домашнее видео» образована в 2001 г. Компания занимается видеопрокатом и имеет в Мос-

кве девять точек. В ней насчитывается 50 сотрудников.

В качестве примера рассмотрим деятельность компании «Домашнее видео». Предположим, что эта компания провела опрос своих клиентов, в ходе которого выяснилось, что они недовольны обслуживанием. Проведенный анализ показал, что это обстоятельство связано с несколькими основными причинами.

- Во-первых, выдача видеокассет посетителям производится крайне медленно и занимает слишком много времени.
- Во-вторых, набор имеющихся в прокате видеокассет крайне ограничен и не предоставляет посетителям возможности широкого выбора.

- В-третьих, работа обслуживающего персонала оставляет желать лучшего, и посетители жалуются на отсутствие вежливого обращения.
- В-четвертых, неудачно выбрано местоположение пунктов проката, и посетителям неудобно до них добираться.

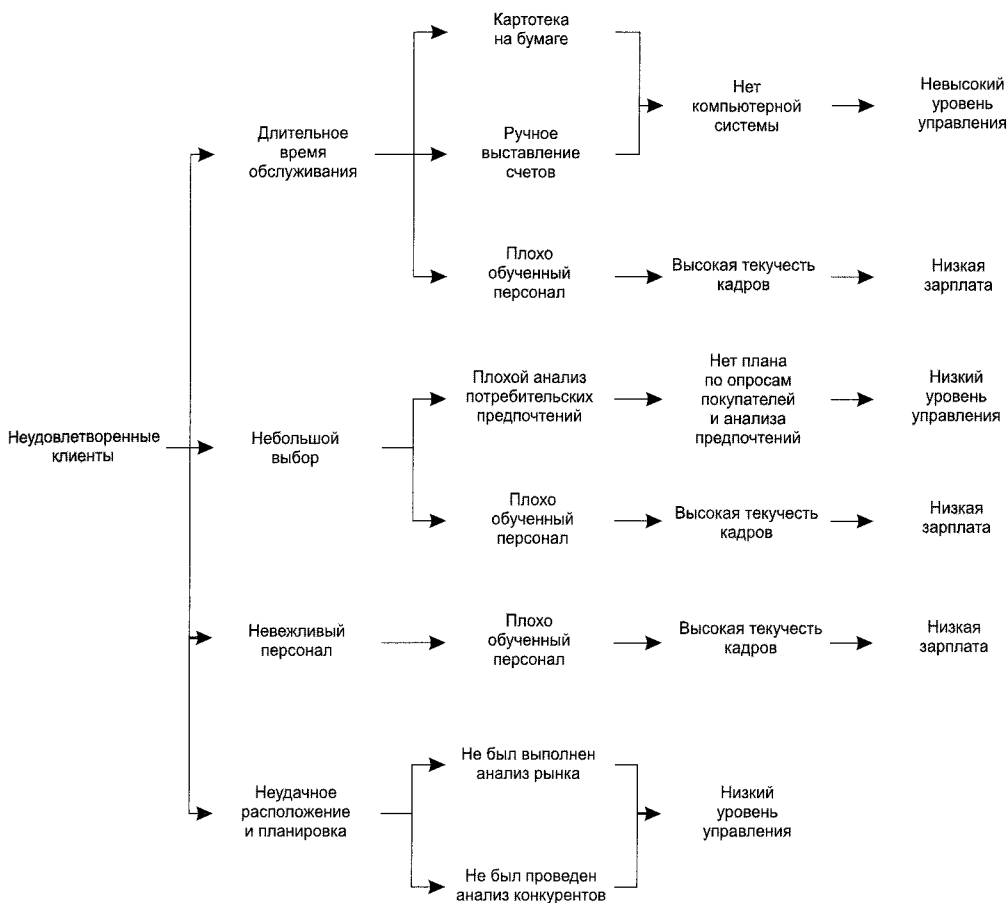


Рисунок 1.7. Анализ причин проблем в видеосалоне компании «Домашнее видео»

Если все названные причины обнаруживаются в результате опроса клиентов, это значит, что симптомы имеют весьма явный характер и вызывают недовольство клиентов. Можно провести анализ этих причин (как это показано на рисунке 1.7), и тогда выясняется, что основные причины, тормозящие развитие компании, — сла-

бый уровень ее управления и низкие зарплаты персонала из-за привлечения к работе неквалифицированных сотрудников.

1.10. Анализ внешних факторов

Одним из важнейших элементов стратегического управления является анализ внешней среды и мониторинг рынка. И угрозы, которые подстерегают компанию, и возможности, которые нам предоставляются, — все это присутствует именно в деловой среде, частью которой является бизнес. Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики, быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катаклизмы и многие другие «сюрпризы». В то же время здесь компанию поджидают покупатели, ресурсы, необходимые для нашего бизнеса.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть угрозы и возможности.

Внешнюю среду можно условно разделить на две части: макроокружение и микроокружение. Если на макроокружение нам трудно оказывать значительное влияние или контролировать его процессы, то динамика микроокружения может напрямую зависеть от выбора нашей стратегии.

1.10.1. Как проводить анализ внешних факторов

При анализе внешней среды, в границах которой функционирует компания, можно выделить целый ряд факторов, влияющих на возможности ее развития. С этой целью используют методику под названием T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society)[28]. Она позволяет рассмотреть группу вопросов, связанных с внешней средой, разделив их на несколько подгрупп для соответствующего определения и классификации. Каковы же основные факторы, оказывающие влияние на жизнь и деятельность компаний?

- Изменение технологии. Например, всеобщее использование интернета существенным образом изменило характер бизнеса значительного числа компаний.
- Экономическая ситуация в мире, ибо заметные сдвиги, например в российской экономике, существенным образом влияют на развитие всех крупных компаний. Действительно, с изменением ставок в отношении доллара к рублю или евро, а также с из-

менением кредитных ставок становится больше общедоступных кредитов, а это расширяет возможности роста компании.

- Рыночная ситуация. В ней также можно выделить несколько групп факторов, а именно появление новых групп покупателей, смена ценностных ориентиров, влияющих на отношение клиентов к гем или иным запросам и потребностям, факторы, связанные с политическими изменениями (пример России убедительно показывает, что они могут происходить не только и не столько на уровне всей Российской Федерации, но и на региональном уровне), изменения в законодательстве (введение в действие или упразднение тех или иных законов может самым радикальным образом повлиять на процветание или деградацию каких-либо видов бизнеса и существенно поменять те правила, в соответствии с которыми они развиваются), определенные изменения в этике бизнеса, демографические, социальные и культурные факторы, которые также могут воздействовать на развитие данной компании.

Каждый из этих факторов подвергают соответствующему анализу, чтобы выяснить, какие трудности могут возникать при работе в данной сфере и какие здесь открываются позитивные возможности. Названные причины удобно анализировать с учетом различных (в основном долгосрочных и среднесрочных) перспектив, когда необходимо предугадать, какие изменения ожидают компанию в будущем, и подобрать стратегии, максимально адекватные складывающейся ситуации.

Мы будем рассматривать следующие факторы

- технологии,
- экономика,
- политика,
- законодательство,
- окружающая среда,
- общество

Далее мы проанализируем другие составляющие внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии и может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия. Здесь можно выделить следующие компоненты:

- покупатели,
- поставщики,
- конкуренты,
- рынок рабочей силы

1.10. 2 Технологии

Попробуем ответить на некоторые вопросы, касающиеся основных факторов, которые влияют на жизнь и деятельность. Рассмотрим технологические факторы:

- новые информационные технологии;
- новые стандарты оборудования,
- новые виды изделий.

Научно-технические достижения серьезно изменяют среду функционирования фирмы. Появляются новые технологии, новые изделия, что, безусловно, усиливает конкуренцию. Многие компании систематически отслеживают тенденции научно-технического прогресса, что положительно сказывается на их деятельности. Научно-технические разработки изменяют образ жизни потребителя, повышают качество удовлетворения потребителей. Научно-технические новинки появляются в дизайне, конструировании моделей, распределении и сбыте, маркетинге, тем самым, оказывая влияние на общую стратегию организации.

Факты: кино в глубинку по спутнику

ИНТЕРФАКС. В России осваивается новый способ кинопроката — передача электронного кино по спутниковой СВЯЗИ. Об этом рассказал на пресс-конференции Михаил Швыдкой в бытность свою министром культуры РФ. Таким образом, фильмы можно будет показывать в российской глубинке, там, где нет модернизированных кинотеатров и где в советские времена работало порядка 13500 кинопередвижек. Передача электронных версий фильмов будет осуществляться на экраны кинотеатров сразу нескольких районов различных российских регионов. Швыдкой рассказал, что Министерство культуры уже осуществило пробный показ электронного кино: с помощью спутниковой связи в кинотеатрах Хабаровска демонстрировали картину «А поутру они проснулись».

«Ведомости». 2004 30 января

Пример: изменение технологии распространения кинофильмов

Таким образом, внедрение электронного распространения кинофильмов потребует других кинотеатров, существенных инвестиций в развитие IT-технологий, но сама передача новых фильмов не будет стоить ничего

Рассмотрим примеры вопросов для анализа технологических факторов.

- Как изменились взаимоотношения между вами, вашими сотрудниками и покупателями <http://www.matahaus.ru> способов

доставки товаров и в связи с использованием новых методов получения хранения и обработки информации?

- Повлияло ли на ваш бизнес развитие интернета и прочих до полнительных каналов связи?
- Может ли ваша компания внедрять и использовать новые технологии (например дистанционное обучение)?
- Появились ли на рынке новые технологии, применение которых позволяет вам изготавливать товары более высокого качества или увеличивать производительность труда?
- Изменился ли срок жизни вашего оборудования после появления новых технологий?
- Что вам известно о новых разработках в той сфере, в которой функционирует ваша компания?
- Имеются ли заметные нововведения в том, что связано с до ставкой товаров?
- Изменились ли за последнее время железнодорожные или иные тарифы?
- Как вы считаете, можно ли изменить состав вашей компании и насколько годятся для нее новые подходы к работе (например, когда ваши сотрудники выполняют основную часть работы не в офисе, а у себя дома, либо осуществляют связь с вами с помощью интернета, находясь в других регионах страны)?
- Оказывают ли влияние на ваш бизнес изменения в стоимости оборудования?

Для того чтобы выработать правильную стратегию, руководству фирмы необходимо знать, какие экономические условия деятельности имеются в регионе

1.10.3 Экономика

- темпы роста отраслей,
- динамика развития рынка и его насыщенность,
- уровень инфляции и безработицы,
- процентные ставки за кредит,
- инвестиционная и налоговая политика,
- политика в области заработной платы и цен,
- налоговая база,
- экономическая ситуация в регионе
- уровень доходов населения,
- темпы роста экономики страны и отрасли,
- внешнеторговые барьеры,
- таможенная политика

Поскольку мировая экономика существенным образом влияет на жизнь и деятельность компании, следует тщательно анализировать общеэкономические процессы (например, рост безработицы и инфляции, увеличение количества компаний, работающих на импорт или экспорт). В этой связи будет полезно ответить на некоторые вопросы:

- Какие наблюдаются колебания валютных курсов и влияют ли они на ваших покупателей?
- Зависит ли ваша компания от кредитных ставок, которые выдают банки соответственно от учетной ставки?
- Растет ли занятость в вашей отрасли?
- Ограниченный или замедленный рост в той или иной отрасли нередко объясняется недостатком профессиональных работников. Справедливо ли это по отношению к вашей компании?
- Как на вас влияет изменение потребительского спроса?
- Какие именно группы населения тратят деньги на произведенную вами продукцию?
- Существует ли внутренняя конкуренция в пределах России с другими регионами, в которых производят аналогичную продукцию, или вы конкурируете со странами СНГ и другими странами?

1.10.4. Политика

Политические факторы серьезно влияют на разные виды бизнеса. Особенно заметно это в такой стране, как Россия, где политическая система находится в фазе становления. Обычно к политическим факторам относят:

- политическую ситуацию в стране;
- стабильность;
- лояльность властей;
- протекционизм в отрасли;
- наличие административных барьеров;
- систему охраны собственности.

При этом следует учитывать такие важные движущие силы, как изменение общественно-политического строя, вспышки религиозной нетерпимости и оживление национализма. Нельзя сбрасывать со счетов угрозу вооруженных конфликтов, резкое сокращение импорта или экспорта, введение эмбарго и различных торговых санкций, рассчитанных на экономическое подавление.

При анализе внешней ситуации (с необходимостью учитывающей и политические факторы) необходимо ответить на целый ряд вопросов. Укажем основные:

- Каких ближайших по времени политических решений можно ожидать от ныне существующего (или нового) правительства?
- Какое влияние на ваш бизнес оказывают новые программы, которые исходят от правительства?
- Считаете ли вы, что законодательные органы оказывают позитивное и стабилизирующее влияние на бизнес вообще и на ваш бизнес в частности? Можете ли вы планировать какие-то факторы на основании принятых сверху решений?
- Насколько хорошо вы представляете себе внешнюю политику страны?
- Можете ли вы с достаточной долей уверенности предугадать, как государственная политика воздействует на ваш бизнес? (Вполне вероятно, что эмбарго, либо те или иные торговые ограничения, либо установление или разрыв отношений с определенными странами сильно повлияют на вашу компанию.)
- Могут ли повлиять на ваш бизнес какие-либо политические изменения (если они будут связаны с поставщиками необходимого вам сырья, материалов и пр.)?
- Сможет ли ваша компания адекватно функционировать, если работа производится на условиях аутсорсинга или в тех государствах, которые являются рынками для вашей страны?

Изменения в законодательстве прямо воздействует на многие виды деловой активности. Эти изменения происходят и на достаточно высоком уровне (так, введение налогового учета в России оказало сильное влияние на деятельность предприятий, которым пришлось организовывать введение дополнительного учета), и в области конкретной отраслевой проблематики (например, круг вопросов, связанных с введением тех или иных санкций и правил, изменениями в законодательстве о труде и в работе).

При анализе изменений в законодательстве необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие возможные изменения в существующем законодательстве могут повлиять на вашу компанию? (Например, изменения в законе о трудоустройстве, в законах, регулирующих безопасность окружающей среды и т.п.)
- Какие законодательные изменения могут осуществлять местные органы власти (например, предоставление грантов)?

1.10.5. Законодательство

- Помогает ли вам действующее в настоящее время законодательство защищаться от конкурентов?
- Понимаете ли вы, какие шаги необходимо предпринять, чтобы и позиция, и положение на рынке вашей компании было максимально неуязвимым или, по крайней мере, не было связано с риском?

1.10.6. Окружающая среда

В настоящее время все большее число компаний уделяет внимание состоянию окружающей среды. Поэтому круг вопросов, связанных с ее защитой, играет важную роль при стратегическом планировании многих развивающихся производств и компаний. При анализе окружающей среды возникают следующие вопросы:

- С какими проблемами экологического характера приходится сталкиваться вашему предприятию?
- Есть ли у вас конкуренты, которые в своей маркетинговой политике используют вопросы экологии и защиты окружающей среды? Добиваются ли они в этом успеха?
- Использует ли ваша компания вторичное сырье?
- Установлено ли на вашем предприятии оборудование, которое защищает окружающую среду от вредных выбросов?
- Внедряете ли вы новые способы использования вторичного и переработанного сырья при организации производства на своем предприятии?
- Есть ли какие-то группы влияния, которые связаны с тем, чтобы воздействовать на вашу компанию через факторы, связанные с угрозой окружающей среде?

1.10.7. Демографические факторы

При разработке стратегии развития (особенно в случае долгосрочной стратегии) многие компании нередко учитывают также демографические факторы. Если компания обеспечивает население такими услугами и товарами, которые дифференцированы либо по возрастным категориям покупателей, входящих в различные группы, либо по половому признаку, то проведение такого анализа может оказаться чрезвычайно ценным вкладом в разработку стратегии. Так, в настоящее время в России наблюдается рост рождаемости, в результате чего увеличивается спрос на соответствующие товары и услуги. Значит, этот фактор стимулирует развитие именно тех отраслей, которые связаны с производством товаров и услуг для удовлетворения многообразных запросов и потребностей молодых семей.

На демографическую ситуацию немалое влияние оказывают специфические особенности регионов, где размещаются данные компании или предприятия. Например, в регионах с высокой рождаемостью (например, в Татарстане) наблюдается быстрый рост населения, что создает дополнительные возможности для развития бизнеса. В регионах с низкой рождаемостью (например, в Чечне) наблюдается быстрый спад населения, что создает дополнительные трудности для развития бизнеса.

ный приток или, наоборот, отток населения из региона; национальный состав зачастую играет определяющую роль в структуре спроса.

При анализе демографических факторов обычно задают следующие вопросы:

- Как вы считаете, изменяется ли население вашей страны по тем или иным демографическим показателям?
- Увеличивается ли рождаемость?
- Каково процентное соотношение между мужчинами и женщинами в вашей стране (городе, регионе)?
- Какой процент от общего числа единиц дееспособного населения составляют молодые и пожилые люди?

Деятельность предприятия нередко в существенной степени зависит от различных социальных факторов. Они могут включать в себя социальные потребности и запросы, определяющие жизнедеятельность сотрудников данного предприятия; вопросы, связанные с общественной жизнью региона, где расположено предприятие.

1.10.8. Социальные факторы

Вот ряд социальных факторов, влияющих на деятельность предприятия:

- демографическая ситуация в регионе;
- половозрастная структура населения;
- средний уровень дохода и прожиточный минимум;
- культурная среда и моральные ценности, религия;
- уровень образования.

К социальным факторам, играющим существенную роль в функционировании предприятия, относят также способ привлечения сотрудников к профессиональной деятельности и в составе вашего предприятия, а именно: насколько значима и/или престижна для них работа в штате или же они вполне удовлетворяются работой по контракту.

Кроме того, к социальным факторам можно отнести стиль жизни ваших работников; степень их вовлеченности в решение внутренних управленческих задач; качественные изменения во взаимоотношениях сотрудников, стоящих на разных ступенях иерархии; внутренние ожидания людей от работы вашей организации; различные риски, опасения и пр.

При анализе социальных факторов будет полезно ответить на следующие вопросы:

- Считается ли ваше предприятие градообразующим?

Зависит ли от него социальная жизнь тех групп населения, которые прямо либо косвенно связаны с деятельностью вашего предприятия?

Можете ли вы назвать какие-либо конкретные услуги, которые ваше предприятие предлагает определенным группам населения, живущим в непосредственной близости от вашего предприятия?

1.11. Финансы

Проводя внутренний анализ деятельности компании, мы можем рассматривать ее с четырех различных сторон:

- с точки зрения финансового состояния;
- с точки зрения маркетинга и положения на рынке;
- с точки зрения бизнес-процессов;
- с точки зрения управления персоналом, используемой системы мотивации и обучения.

Начнем внутренний анализ с финансового состояния компании.

1.11.1. Потоки денежных средств

В настоящее время выявлено достаточно большое число показателей, позволяющих отслеживать финансовое состояние компаний. Обычно для реализации внутреннего анализа служит бухгалтерский или управленческий учет. Кроме того, вполне допустимо использование разнообразных и широко разработанных методик финансового анализа. Здесь важно отметить следующее: осуществляя стратегическое планирование в рамках конкретной компании, необходимо сосредоточиться на двух аспектах ее функционирования.

Во-первых, мы должны разрешить круг проблем, связанных с эффективностью деятельности, и найти ответы на ряд вопросов, а именно:

- Насколько успешно идет торговля производимой продукцией?
- Эффективно ли использует компания свои деньги и существует ли реальная возможность достичь более высоких финансовых показателей (такие, например, как возврат на инвестиции)?
- Можно ли свести к минимуму финансовые риски, связанные с развитием данной компании?

Во-вторых, необходимо разрешить ряд проблем, связанных с финансовым здоровьем нашей компании, с поддержанием ее ликвидности, с возможностью правильной кампании потоков денежных средств и другими финансовыми <http://www.natahaus.ru>

Среди большого числа параметров, характеризующих деятельность компании, важное место занимает возвратно-задействованный капитал. При проведении внутреннего анализа на этом показателе нередко делают особый акцент, ибо с его помощью можно выяснить, насколько эффективно велась деятельность компании в прошлом. Более того, адекватный анализ этого показателя за несколько лет позволяет решить, какие стратегии необходимо выбрать при составлении долгосрочных планов.

Этим показателем особенно удобно пользоваться, когда он выражен в виде произведения двух других параметров: прибыльности компании (она определяется как отношение размера прибыли, которую получает компания, к общему объему продаж, т. е. к ее доходу) и оборотно-задействованного капитала, или оборота с чистым активом (он показывает, сколько раз оборачиваются деньги компании за определенный срок, например в течение года, и рассчитывается как объем доходов компании, поделенный на общую сумму денег, занятых в обороте).

В зависимости от видов бизнеса этот показатель может быть меньше единицы (например, если товары, которые в принципе пользуются спросом у покупателя, излишне долго задерживаются на складе, в силу чего крайне растягивается цикл продаж). Но бывает и так, что значение этого показателя существенно превышает единицу, порой даже в несколько раз, что особенно характерно для торговых компаний. Анализируя этот показатель, можно выбирать совершенно разные стратегии. Например, его значение можно улучшить двумя способами: либо увеличивая прибыльность компании, либо сокращая задействованный капитал. Сравнивая при проведении стратегического анализа значения всех перечисленных параметров за последние несколько лет, можно выбрать наиболее адекватный для данной компании стратегический подход.

Кроме таких уже упомянутых нами показателей, как возвратно-задействованный капитал и оборотно-задействованный капитал, есть и другие показатели. Важнейший из них — прибыль. Одна из основных целей любой компании — увеличить значение этого показателя. Его можно отобразить в виде следующей формулы: цена продаваемого изделия за вычетом прямой себестоимости продаваемого изделия, помноженная на количество проданных изделий за вычетом постоянных расходов. Эту формулу также можно анализировать с разных точек зрения. По значениям ее компонентов можно с достаточной долей уверенности предсказать, какие именно стратегии будут эффективными для деятельности данной компании. Например, приведенная формула наглядно демонстрирует следующее: чтобы повысить прибыльность, нужно произвести несколько действий,

1.11.2. Прибыль

например повышая цену продаж и снижая прямые и косвенные расходы на себестоимость, увеличивать объемы продаж.

Рыночный механизм устроен таким образом, что изменение одного из этих показателей влечет за собой изменение другого. Так, например, хорошо известно, что для многих рынков существует обратная зависимость между ценой продажи и количеством проданных изделий. Поэтому, исходя из конкретных обстоятельств и условий, компания может выбирать ту или иную стратегию.

С одной стороны, можно выбрать стратегию максимизации маржи, т.е. выигрывать на разнице между ценой продажи и себестоимостью товаров. В этом случае компания, если она не хочет лишиться своих покупателей, должна найти для них достаточно веские причины повышения цены продажи (такими причинами могут быть повышение качества обслуживания, рост производства уникальных и новых товаров и пр.).

С другой стороны, компания может сделать ставку на объем. Даже если себестоимость и цена продажи не сильно различаются между собой, можно попытаться сыграть на снижении цены товара. Как правило, снижение цены влечет за собой увеличение количества продаж, что при соответствующей эластичности рынка приведет к росту прибыли компании.

Из приведенной выше формулы вытекает и целый ряд других стратегий. Так, хорошо известно, что, снижая себестоимость производимой продукции, компания получает больше возможностей для маневра, ибо может свободнее варьировать цену и получать, соответственно, большую прибыль.

Однако обратная зависимость наблюдается и в случае излишне низкой себестоимости (если она занижена, то у компании сокращаются возможности предложить потребителю уникальные характеристики покупаемых товаров).

Кроме того, рост накладных расходов может коррелировать с увеличением объема продаж, ибо этот рост обычно позитивно влияет на такие сферы деятельности компании, как успешный маркетинг, создание жизнеспособной инфраструктуры и качественной технологии, увеличение денежных отчислений на научно исследовательские проекты. И тогда поиск правильной стратегии — это поиск компромиссов и выбор одного из нескольких верных путей, следуя которым компания будет расти и успешно развиваться на рынке.

1.11.3. Устойчивость

Имеется еще целый ряд показателей, наглядно отображающих финансовое состояние компании. Они отвечают на следующие вопросы: хватает ли наличных денежных средств для своевременной оплаты текущих счетов и будущих обязательств, каковы

полученные компанией? Обычно для такого анализа используются два показателя: первый рассчитывается как соотношение между долгосрочными займами и суммой полностью задействованных капиталов. Это соотношение можно назвать показателем рычага, ибо он свидетельствует о том, какая часть бизнеса данной компании ведется на деньги владельцев, а какая — на заемные средства.

Одна из существенных проблем всех долгосрочных займов — необходимость платить проценты по кредитам независимо от получаемой прибыли. Поэтому владельцам и руководителям компании всегда следует помнить о том, что при снижении прибыли соотвественно вырастает нагрузка от процентных выплат, что отрицательно сказывается на деятельности компании.

Другой показатель — покрытие кредитов или покрытие процентов по кредитам — рассчитывается как отношение прибыли компании к процентам, выплачиваемым по кредитам. С его помощью владельцы компании могут рассчитать, какая часть их прибыли уйдет на погашение кредитов. Если эта часть существенна, то компания идет на серьезный финансовый риск. Существует и такой параметр, как текущая ликвидность. Он определяется как отношение текущих активов к текущим обязательствам. Его высокое значение указывает на слишком большую величину активов по отношению к обязательствам компании. Важно отметить, что высокое значение этого показателя не должно быть поводом для радости, ибо оно может свидетельствовать о плохом использовании активов. Если же это значение меньше единицы, есть риск того, что компания не сможет вовремя расплатиться со своими долгами. Поэтому владельцы компании обязаны формулировать стратегию таким образом чтобы в финансах не было существенных провалов.

Показатель быстрой ликвидности рассчитывается как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам. Он дает достаточно наглядное представление о той части денежных средств или активов, которую очень быстро можно обратить в денежные средства и использовать для оплаты по текущим счетам. Если компания испытывает дефицит денежных средств и значение этого показателя слишком низкое, это означает, что в какой то момент руководство будет вынуждено увеличивать займы и брать крупные кредиты для безотлагательного погашения долгов. В этом случае нельзя забывать о том, что в будущем придется платить большие проценты по этим кредитам, что в неблагоприятных обстоятельствах может привести к банкротству.

1.12. Рынок

При проведении стратегического анализа необходимо рассмотреть факторы, связанные с рынком, на котором работает компания, продукты, которая она предлагает рынку, и ее положение на нем. В этом разделе мы будем рассматривать как возможности и угрозы, возникающие на рынке, так и сильные/слабые стороны, которыми обладает компания при продаже своих товаров или услуг. Мы будем анализировать следующие аспекты перечисленных вопросов:

- определение рынка,
- макро- и микросегментация рынка,
- определение стадии цикла жизни отрасли и продукции,
- определение портфеля продукции,
- позиционирование компании на рынке,
- отношение компании к конкурентам

При анализе рынка нам необходимо обдумать ответы на следующие вопросы:

- Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
- Каковы конкурентные силы, действующие в отрасли, и степень их влияния?
- Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
- Кто определяет, в каком направлении пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?
- Насколько привлекательна для нас отрасль?

1.12.1 Определение рынка

Один из первых вопросов, которые предстоит решить при проведении стратегического анализа, — на каких рынках работает компания. Ответ на него стоит сформулировать в виде общих понятий, описывающих «решения», предоставляемые покупателю, а не в технических терминах, описывающих используемую технологию.

При этом использовать следующие презумпции:

- Товар воспринимается покупателем как польза, которую он приносит. Например, зубная щетка нужна для очистки зубов, а автомобиль для перемещения по земле.
- Потребитель нуждается не в товаре как таковом, а в решении важной для него проблемы или выполнении важной для него услуги. Например, кусочек бумаги <http://www.mafatnews.ru> по-

езд, не несет никакой ценности, если мы не получаем услугу — перемещение из одного города в другой.

- Одно и то же решение можно получить с помощью разных технологий. Например, написать письмо можно карандашом, перьевой или шариковой ручкой или, на худой конец, гусиным пером.
- С течением времени технологии меняются, а базовые потребности покупателей остаются. На протяжении многих тысячелетий потребность в общении между людьми, находящимися в разных городах, обеспечивала обыкновенная почта, пока она не была заменена факсом и интернетом.

Поэтому для компании, ориентированной на работу на рынке, важно определить свой базовый рынок в терминах родовой потребности, а не в терминах товара.

Базовый рынок компании может быть определен по четырем измерениям:

- Каковы потребности, **функции** или комбинации функций, которые нужно удовлетворить? («Что?»)
- Каковы различные **группы потребителей**, запросы которых можно удовлетворить? («Кого?»)
- Каковы существующие **технологии**, способные выполнить эти функции? («Как?»)
- Какова **география** распределения потребителей продукта («Где?»)

Определение рынка компании «Автокомфорт»

Например, для компании «Автокомфорт» (см. краткую справку о компании «Автокомфорт» в подразделе 1.3.2.), выпускающей обогреватели для автомобилей, рынок может быть определен следующим образом:

- функции — комфорт от езды в автомобиле, обогрев сидений;
- группы потребителей — индивидуальные пользователи российских автомобилей, таксопарки, автохозяинства;
- технологии — коврик с электрической спиралью (возможны химические обогреватели);
- география: Москва и ближнее <http://www.natahaus.ru>

После того как мы определили рынок, важно понять, в каком состоянии он находится. При этом можно попробовать выбрать характеристику, наилучшим образом подходящую рынку

- молодая, зарождающаяся,
- быстрорастущая,
- объединяющая небольшую группу конкурентов,
- находящаяся в стадии зрелости/медленного роста,
- стареющая/находящаяся в стадии спада,
- раздробленная (фрагментарная),
- международная/глобальная,
- производящая потребительские товары,
- высокотехнологичная/быстро изменяющаяся

Важно, что в зависимости от стадии, на которой находится рынок, мы можем по-разному рассматривать наши перспективы работы на нем

В ходе анализа рассматривают основные экономические показатели рынка

- размеры,
- масштабы конкуренции,
- темпы роста и стадия развития,
- число конкурентов и их относительные размеры,
- количество покупателей и их финансовые возможности,
- направления и темпы технологических изменений в процессе производства и создания новых продуктов,
- легкость вхождения и выхода из отрасли,
- уровень дифференциации товаров конкурентов,
- наличие резервов для экономии на производстве, транспортировке, маркетинге, рекламных кампаниях,
- является ли загрузка производства самым важным условием для достижения низкого уровня издержек,
- как ведет себя кривая «обучение/опыт», как быстро она снижается по мере выпуска продукции,
- прибыльность отрасли

Каждая отрасль меняется, и для нас важно понять характер этих изменений

- внедрение новых продуктов,
- возрастающая глобализация отрасли

- выход на рынок или уход с него крупных фирм;
- изменение в составе потребителей и способах использования товара;
- изменение влияния факторов неопределенности и риска;
- изменение общественных ценностей;
- изменение структуры затрат и производительности;
- изменения в законодательстве;
- изменения в системе маркетинга;
- переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот);
- распространение новых технологий;
- стадия развития жизненного цикла отрасли (рождение, развитие, зрелость, старение);
- технологические изменения.

Факты: готовность к изменениям в отрасли

По словам Евгения Терукова, коммерческого директора компании «Веда-Пак» (входит в петербургский холдинг «Веда»), которая в июле 2002 г. открыла завод по производству бутылок в Кингисеппе (Ленинградская обл.), сейчас «ОСТ» закупает у «Ведь» часть бутылок для своего алкогольного производства. «Нам дорог каждый клиент, но мы имеем достаточно диверсифицированный портфель заказов и не понесем потерь из-за открытия группой «ОСТ» собственного стекольного завода», — говорит Теруков.

«Ведомости». 2003. 28.11.

Пример: характеристика рынка кондитерских изделий

Для того чтобы понять, на каком рынке работает компания «Московский кондитер» (см. краткую справку о компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5), мы приведем краткую характеристику рынка кондитерских изделий.

Как известно, основными покупателями кондитерских изделий являются женщины. Производители сладостей уделяют особое внимание и детям, так как с появлением в семье ребенка потребление кондитерских изделий возрастает, причем носит ярко выраженный сезонный характер. Пик потребления приходится на холодное время года, а также на период общенациональных праздников: Новый год и Женский день (8 марта).

В настоящее время основными каналами сбыта кондитерских изделий являются небольшие продовольственные магазины (37%), уличные киоски (17%) и универсамы (15%). Продажи через специ-

ализированные магазины, принадлежащие тому или иному производителю, сократились в 2000—2002 гг. с 14 до 10%.

В России действует около 50 кондитерских фабрик и около 150 крупных кондитерских цехов общей мощностью 2,8 млн. т. в год, однако в настоящее время используется только 50% отраслевых мощностей: 1/3 оборудования является устаревшим (более 30 лет). Как правило, предприятия невелики по размеру и реализуют большую часть своей продукции в собственном регионе. Лишь несколько компаний, таких как «Красный Октябрь», «Рот Фронт» и «Бабаевский», достигли национального признания. Они наиболее диверсифицированы, с линиями по производству более 150 изделий.

За последние несколько лет российская пищевая индустрия стала свидетелем большого притока иностранных инвестиций в кондитерский сектор. Транснациональные компании, такие как Nestle, Mars, Kraft Foods и Cadbury, активизировали усилия по установлению и расширению своего присутствия на российском рынке путем приобретения кондитерских предприятий, а также за счет строительства новых фабрик. Получается, что 25 компаний общей мощностью около 1 млн т в год контролируют 35% объема производства и 80% торгового оборота отрасли. Из-за присутствия на российском рынке транснациональных компаний не ослабевает процесс консолидации отрасли, особенно в секторе шоколадных изделий. В настоящее время восемь крупнейших компаний контролируют 85% производства шоколада и 1/3 всего кондитерского рынка.

В московском регионе производством выпечки занимаются около 5500 небольших фирм, крупные кондитерские фабрики. Примерно около 30% продукции составляет импорт. В силу специфики (производство тортов, пирожных, выпечки) конкуренция зарубежных компаний не так сильна. В то же время изделия крупных кондитерских фабрик и кондитерских цехов известных ресторанов популярны у потребителя и пользуются преимущественным спросом. Отметим, что 70% продаж «Красного Октября» и 80% продаж «Бабаевского» приходится на Москву.

Критические факторы успеха работы на рынке «Московский кондитер»

В настоящее время к ключевым факторам успеха любого производства можно отнести его тесную взаимосвязь с реализацией. Основная проблема производств реального сектора состоит в том, что большая часть прибыли оседает в торговле. Стратегически верным было создание сети фирменных магазинов. Это позволило обходиться без посредников и работать с конечным потребителем.

Кроме того, с точки зрения теории конкурентных преимуществ существуют три возможности:

- лидер по цене;
- лидер по качеству;
- диверсификация продукции.

В данном случае была выбрана стратегия диверсификации продукции, так как предприятие производит три вида продукции, каждый из которых имеет подвиды: торты, пирожные, выпечка.

Это позволяет предпринимать какие-то маневры в ответ на изменение спроса и предпочтений потребителей.

Последнее, что можно отнести к факторам успеха, — это технология, так как, чтобы быть лидером по производству, необходимо иметь высокий уровень техники и технологии, а также соответствующие мощности.

Описание рынка автоперевозок для компании «Грейт»

Краткая справка о компании «Грейт»

ОАО «Грейт» образовано в 1997 г. и занимается грузовыми автоперевозками. Офисы компании расположены в Москве, Омске и Нижнем Тагиле. Общая числен-

ность сотрудников составляет 500 человек (см. упоминания о компании «Грейт» в подразделах 1,12.3, 1.15.1).

Текущее кадров в компании — 17% в год. Удельная стоимость подготовки и переподготовки кадров — 5000 дол. в год. Годовой оборот компании 100 млн дол. Годовая прибыль 10 млн дол. Ниже приведены основные характеризующие рынок показатели, построенные на основании данных 2001 г.

Спрос на грузовые перевозки во многом определяется двумя факторами: динамикой и структурой изменения объемов производства в стране, а также платежеспособностью предприятий и организаций всех отраслей экономики. Грузовые перевозки — это один из наиболее «рыночных» секторов экономики. Российский опыт подтверждает известную закономерность, согласно которой рост рыночной экономики сопровождается, а в определенной мере и обуславливается опережающим развитием автотранспорта. И понятно почему. Грузопотоки, генерируемые развивающимися рынками товаров и услуг, первыми осваиваются наиболее отзывчивым быстрым и гибким видом транспорта: автомобилем. Ежедневно автотранспортом перевозится около 17 млн т грузов. Эта цифра почти в шесть раз превышает аналогичный показатель железнодорожного транспорта.

В отличие от других видов транспорта автотранспорт во все возрастающем объеме перевозит международные грузы. Это обусловлено его маневренностью, скоростью, возможностью доставки товаров от двери отправителя до двери получателя без перегрузки. Автомобильный транспорт стал незаменимым средством и при смешанных перевозках. В 2001 г. общий объем международных автомобильных перевозок, выполненных отечественными и зарубежными компаниями, составил 19,2 млн т, что на 7,3% больше аналогичного показателя 2000 г. Рентабельность в среднем по отрасли составляет 5%, и эта цифра, скорее всего, занижена.

Объем перевозок грузов автомобильным транспортом в 2001 г. составил 6,2 млрд т, примерно 104,4% от уровня предыдущего года. Динамика роста российского автомобильного парка — одна из самых высоких в мире. Тем не менее процесс роста происходит в условиях существенного отставания от мирового уровня потребительских и экологических показателей отечественных автомобилей и используемого топлива. Не ликвидировано существующее многие годы отставание в развитии и техническом состоянии дорожной сети. В парке грузового автотранспорта сохраняется значительная доля (свыше 50%) автомобилей устаревших моделей, срок эксплуатации которых превысил 10 лет. Все также невысок удельный вес (14—15%) новых автомобилей, выпущенных позже 1996 г. Ежегодное обновление парка грузовых автомобилей не превышает 5%. Его структура далека от оптимальной. Доля малотоннажных автомобилей (грузоподъемностью до 2 т) и большегрузных (свыше 15 т) составляет 3,6 и 8,5%, что не отвечает потребностям грузоперевозок. Таким образом, состояние и функционирование автомобильного транспорта характеризуются рядом серьезных недостатков и негативных тенденций. Чтобы их устранить, нужны значительные объемы капиталовложений. Помимо того, есть настоятельная необходимость в совершенствовании законодательной и нормативно-правовой базы, осуществлении институциональных реформ и финансовом оздоровлении предприятий, а также в усилении государственной поддержки отдельных секторов автотранспортной отрасли.

Основные проблемы отрасли таковы:

- нечеткость законодательного, нормативного, правового и методического обеспечения, определяющего развитие и функционирование автомобильного транспорта в Российской Федерации;
- неустойчивое финансовое состояние отрасли и, как следствие, существенный спад инвестиционной активности, в первую очередь в части приобретения транспортных средств;
- неудовлетворительное состояние парка автомобильного транспорта: до 50% автотранспортных средств нуждаются в

ся свыше амортизационных сроков, сильно изношены и требуют больших затрат на ремонт и содержание,

- низкий технический уровень большинства отечественных автомобилей,
- низкая эффективность действующих систем государственного регулирования и поддержки

Ниже приводится прогноз развития отрасли, который сделан на основании прогнозных оценок и ожидаемых результатов развития Министерства транспорта РФ до 2010 г. Объемы автомобильных перевозок грузов спрогнозированы на основе анализа состояния и тенденций развития экономики страны, внешней торговли и транспортных связей с другими государствами. Объем перевозок грузов автомобильным транспортом до 2010 г. может быть увеличен не менее чем на 33-35% или с 6,2 до 8,3 млрд т. При этом парк грузовых автомобилей возрастет с 3,3 до 3,9-4,0 млн единиц.

В связи с возрастающей ролью автомобильного транспорта во внешнеэкономической деятельности и увеличением во внешнеторговом обороте страны доли высокоценной экспортно импортной продукции, объем перевозок грузов в международном сообщении возрастет не менее чем на 65—70%, с 19 до 30-32 млн.т. Будут широко применяться высокоэффективные транспортно-логистические технологии. Объемы транспортируемых грузов по интермодальным системам, в универсальных и специализированных контейнерах и в транспортных пакетах возрастут не менее чем в 2,5 раза и составят 53-55% и 115-120 млн.т. По терминальной технологии, с осуществлением комплексной механизации погрузочно разгрузочных и складских работ в международном и междугородном сообщении ожидается выполнение перевозок не менее 80 млн. т.

Создание сети узловых транспортно экспедиторских предприятий, контрольно диспетчерских пунктов и центров оперативного управления для обеспечения загрузки порожних автомобилей на междугородных и других маршрутах обеспечит повышение коэффициента использования пробега с 48-50 до 80—85%, что позволит сократить транспортные издержки на этих перевозках на 30—35%. Реализация системы информационно телекоммуникационного обеспечения, а также и других высоких технологий транспортных процессов, по оценке специалистов, позволит сократить автотранспортные издержки не менее чем на 8—10%

Критическими факторами успеха в данном случае являются

- наличие современного автопарка,
- наличие современной логистической инфраструктуры,
- налаженные информационно-логистические технологии

- способность привлекать значительные финансовые ресурсы;
- возможность предложить полный спектр услуг по транспортировке;
- обученный, высокопрофессиональный персонал.

1.12.2. Стадии развития рынка

Было бы в высшей степени наивно ожидать какой-либо стабильности от той среды, в которой возникают и действуют компании. И за пределами компании, и внутри нее постоянно происходят многообразные сдвиги, которые зачастую оказывают на нее сильное влияние. Особенно важные изменения связаны с рынком. Исследования экспертов показывают, что рынки большинства товаров развиваются по схожим законам, в силу чего в их развитии можно выделить несколько основных стадий. Обычно такого рода классификации называют S-кривой. Каждая стадия развития рынка заметно воздействует на функционирование компании и соответственно требует применения разных стратегий.

Как любая система, рынки и продукты проходят обычно несколько жизненных этапов, каждый из которых — создание, развитие, зрелость и упадок — характеризуется своими особенностями. Важно отметить, что каждая из перечисленных стадий характеризуется целым рядом различных факторов, которые мы раскроем ниже.

Начальная фаза — создание (возникновение и формирование) рынка (продукта). В этот момент продукт продается в малом объеме. Во время периода роста объем продаж увеличивается. На стадии зрелости объем продаж стабилизируется, прибыли начинают снижаться. В период стагнации объем и прибыль резко уменьшаются (см. рис. 1.8).

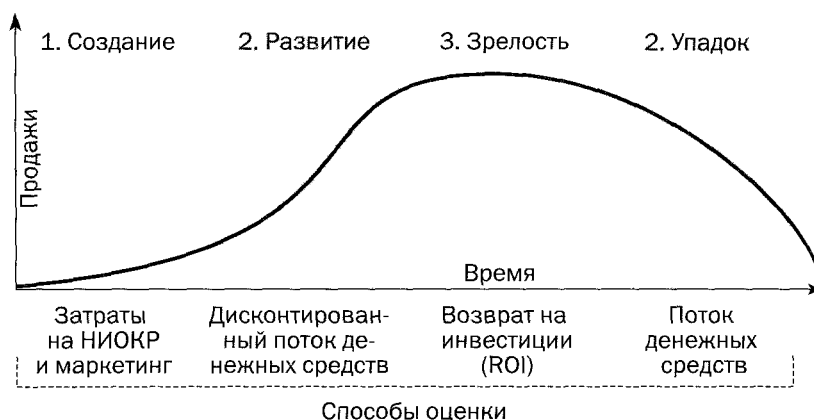


Рисунок 1.8. Стадии жизненного цикла продукта

Цикл рынка соответствует циклу жизни продукта.

**Примерз стадии жизненного цикла продуктов
компании «Московский кондитер»**

Цикл жизни продукта показывает изменений объема продаж и прибыли на протяжении существования товара. Он состоит из пяти ярко выраженных этапов. Вторая фаза — развитие — представлена двумя этапами: выведение на рынок и рост (см. краткую справку о компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5).

Таблица 1.12. Стадии жизненного цикла продуктов компании «Московский кондитер»

Стадия	Описание	Примечание
Разработка и выведение на рынок	В ходе этой фазы компания находит и воплощает в жизнь идею. В это время объем продаж равен нулю, а затраты растут по мере приближения к заключительным стадиям процесса. Этот этап сопровождается медленным ростом объема продаж. Прибыль отсутствует из-за высоких расходов на маркетинговые мероприятия	Можно сказать, что этот этап компания прошла, так как занимает определенную нишу на рынке и получает прибыль
Рост	Период быстрого завоевания рынка и увеличения прибыли	Этот период компания также пережила, так как она не получает сверхприбыли и рынок стабилен
Зрелость	Рост объема продаж замедляется, поскольку основная масса потенциальных покупателей уже привлечена. Уровень прибыли остается неизменным или снижается из-за увеличения расходов на маркетинговые мероприятия по защите товара от конкурентов	Именно на этом этапе находится компания в настоящее время
Упадок	Спад объема продаж и сокращение прибылей	Это еще впереди

Стадии развития отрасли. Основные факторы, на которые оказывают влияние стадии развития рынка, приведены в таблице 1.13

Таблица 1.13. Основные факторы, на которые оказывают влияние стадии цикла жизни рынка/продукта

Фактор	Развивающаяся отрасль	Растущая отрасль	Зрелая отрасль	Умирающая отрасль
Доминирующий фактор	Инновации	Дифференциация	Затраты	Денежные средства

Таблица 1.13. Основные факторы, на которые оказывают влияние стадии цикла жизни рынка/продукта (*продолжение*)

Фактор	Развивающаяся отрасль	Растущая отрасль	Зрелая отрасль	Умирающая отрасль
Основные факторы	Маленькие объемы. Низкий уровень стандартизации. Кастомизации. Функциональность. Контроль со стороны потребителей	Увеличивающиеся объемы. Доминирующий дизайн. Сегментация рынка	Большие объемы. Высокий уровень стандартизации. Снижение затрат. Контроль со стороны производителей	
Продажи	Маленький рост	Быстрый рост	Стабильный объем продаж	Объем продаж снижается
Покупатели	Небольшое число покупателей	Увеличивающееся число покупателей, пробуящих продукты и услуги	Большое число покупателей, повторно приобретающих продукты и услуги	Число покупателей снижается
Конкуренты	Небольшое число конкурентов	Вход новых конкурентов	Конкурентная борьба за удержание доли рынка	Уход с рынка части конкурентов
Условия	Кривая обучения	Борьба за долю на рынке	Фокус на эффективность и низкие затраты	Избирательное фокусирование

Развивающаяся отрасль. На самых ранних стадиях жизненного цикла рынка/продукта всегда существует масса неопределенностей. Все, что касается развития определенных технологий, продукции и рынков, с одной стороны, связано с серьезным риском, с другой — с наличием многообразных возможностей для тех, кто открыл здесь свой бизнес.

В начале прошлого века завершалась эра перевозок с помощью конной тяги, и на рынке одновременно действовали несколько конкурентов. Каждый из них был уверен в преимуществах либо бензиновых двигателей, либо двигателей, работающих от стора-

ния дерева или угля, либо двигателей, использующих энергию электричества. Поэтому развитие получило каждое из этих направлений. Но сейчас, в начале XXI века, мы видим, что из четырех направлений фактически осталось только два двигателя роста — работающие на бензине и на электрической энергии.

В самом начале развития компьютерного рынка мало у кого из производителей, занятых в этой отрасли, было ясное представление о том, какими будут компьютеры будущего. Поэтому развивались такие разные системы стандартов, как Apple, Atari, Acorn, Olivetti, IBM-совместимые компьютеры и многие другие, о которых давно уже забыли. При этом в начале развития индустрии все перечисленные виды компьютеров имели схожие характеристики. На этой ранней стадии развития рынка компании в основном конкурировали в эффективности продвижения новой продукции.

Обычно компании вынуждены учиться эмпирически, используя "метод проб и ошибок". Поскольку на ранней стадии развития фирмы объем продаж обычно невелик, она мало озабочена стоимостью и в основном сосредоточена на удовлетворении потребностей покупателей на том или ином рынке. Основные признаки этой стадии — малые объемы продаж и соответственно низкий объем производства. В результате все производимые на данном рынке продукты плохо стандартизированы, и конкурирующие компании выпускают несовместимые между собой виды продукции. Кроме того, на данном этапе очень сильно влияние потребителя, ибо вся производимая продукция выпускается с таким расчетом, чтобы как можно быстрее привлечь внимание по возможности наибольшего числа потенциальных клиентов.

Растущая отрасль. Когда новая продукция, производство которой связано с конкретным рынком или отраслью, постепенно начинает привлекать внимание потребителей, это вызывает оживление среди конкурентов. Обычно соперничество между группами товаров (например, между бензиновыми и электрическими двигателями для автомобилей или между различными стандартами видеозаписи) ведет к стандартизации, ибо у покупателей уже возникает потребность в постоянно растущем количестве унифицированных/совместимых продуктов. В некоторых случаях технологическое либо рыночное доминирование определенных видов товаров на рынке приводит к тому, что остаются только один или два основных стандартизированных продукта (например, Polaroid, который мгновенно завоевал рынок, обеспечив потребителей фотоаппаратом для быстрой проявки, или же операционная система Windows).

Если отрасль начинает со стандартизации, это явно указывает на необходимость смены стратегического фокуса компании. Наступает момент, когда важнее уже не поставлять на рынок все новые и

новые товары и услуги, а стремиться к постепенному изменению продуктовой линии. Обычно компании начинают сегментировать рынки, основываясь на различиях между продуктами и уменьшении затрат. Еще до того момента, когда товар или услуга становится стандартизированным, компания должна переключиться на другие задачи. Ей придется пренебречь заботой о новизне своих рыночных предложений и заняться поиском конкретных преимуществ, снижая затраты и повышая эффективность существующего производства. На этой стадии (ее характеризует рост объема продаж) важную роль играют маркетинг и научные разработки. С одной стороны, здесь осуществляется стандартизация, а с другой стороны, компании уже пытаются выйти на новый уровень и начинают специализироваться на конкретных основных группах производимых продуктов, которые сначала необходимо выделить путем сегментирования растущего рынка.

Зрелая отрасль. Когда уровень спроса падает, компании снова могут поменять конкурентные стратегии. В зрелых отраслях конкуренция обычно строго ориентирована, т. е. в фокусе внимания производителей уже не новизна продукции, а экономия на затратах, эффективность производства и улучшение качества производимых товаров. Если продукция, которая изготавливается в зрелой отрасли, приносит хорошую прибыль, то этот успех связан прежде всего с повышением эффективности производства, своевременной стандартизацией продукта и с изменением подходов к маркетингу и продажам. На этой стадии в первую очередь необходимо сокращать время, затрачиваемое на разработку новых продуктов, с тем чтобы выпускать продукцию, качество которой постоянно улучшается. Такой ход стимулирует интерес реальных и потенциальных потребителей.

Чем меньше времени затрачивается на разработку нового продукта и на его введение на соответствующий рынок, тем больше можно сэкономить на затратах и тем быстрее компания реагирует на изменения потребительских предпочтений.

Когда рынок переходит в стадию зрелости, компании обычно стремятся к стандартизации своих продуктовых линий. На этой стадии развития рынка организации хотят стать как можно более крупными, функционально организованными и бюрократичными. Теперь они крайне редко идут на любые радикальные изменения в производимой продукции и концентрируют свое внимание прежде всего на стабильности, формализации и оптимизации затрат.

Обычно эта стадия характеризуется значительными объемами продаж, высокой степенью стандартизации продуктов на рынке, борьбой за снижение себестоимости. Теперь рынок контролируется не столько потребителями, сколько производителями, прини-

мающими стандартные решения, ибо на этой стадии развития они стремятся не к радикальным нововведениям, а к постепенному и постоянному улучшению качества производимых продуктов и к эффективности функционирования компании.

Умирающая отрасль. Стадию зрелости обычно сменяет стадия умирания. Для нее характерны следующие признаки: снижение объема продаж и, разумеется, уменьшение числа потребителей соответствующих услуг и продуктов, предлагаемых в данный момент на рынке. Остается гораздо меньше конкурентов, способных удовлетворить запросы покупателей. Из-за снижения объема продаж компаниям уже не так выгодно предоставлять клиентам свои услуги и товары. Поэтому они стараются разделить на сегменты оставшихся потребителей и сфокусировать внимание только на тех, которые способствуют получению прибыли. При этом часть покупателей оказывается в невыгодном положении: из-за того, что рынок умирает, они уже не могут удовлетворять свои запросы и потребности, связанные с данной отраслью и с данным рынком, и вынуждены искать нужную продукцию где-то еще.

Пример: цикл жизни продуктов аудиторской компании «Север-аудит»

Задача определения стадий жизненного цикла аудиторских услуг осложнена следующими факторами (см. краткую справку о компании «Север-аудит» в подразделе 1.7.3.):

- Аудит является обязательным мероприятием для организаций с акционерной формой собственности. Это означает, что рынок сбыта аудиторских услуг будет существовать всегда и его рост и упадок зависят от уровня макроэкономической деловой активности.
- Для стандартных консалтинговых решений (бюджетирование, стратегическое планирование, логистика и др.) также сложно выделить стадии жизненного цикла. Рынок привязан к состоянию деловой активности в экономике.
- Для новых консалтинговых решений можно выделить стадии создания, развития, зрелости и упадка. Примерами могут служить недавно возникшие популярные концепции (сбалансированная система показателей, управление знаниями и другие).

Тем не менее проведем сравнительный анализ по жизненному циклу двух продуктов компании «Север-аудит».

тельного аудита и внедрение системы управленческого учета (см. табл. 1.14).

Таблица 1.14. Сравнение жизненных циклов двух продуктов компании «Север-аудит»

Этап	Проведение обязательного аудита	Внедрение системы управленческого учета
Разработка и выведение на рынок	Продукт полностью разработан и введен на рынок. В то же время специфика аудита заключается в стандартизации и жестком нормативном регулировании данного вида услуг. Поэтому данный продукт постоянно претерпевает некоторые изменения в связи с изменением и развитием законодательной базы	Пакет услуг по внедрению управленческого учета полностью сформирован. Компания обладает необходимым штатом подготовленных специалистов и инструментарием (методики, стандарты, документация). Продукт начинает активно выводиться на рынок. Компания видит в активном продвижении данного комплекса услуг один из своих стратегических приоритетов
Рост	Период активного роста рынка аудиторских услуг уже миновал. Рынок потребления аудиторских услуг в части обязательного аудита стабилен. В то же время рынок инициативного аудита постоянно расширяется в силу развития и усложнения бизнеса, развития системы налогообложения и др.	Компания планирует расширять состав входящих в данный комплекс услуг
Зрелость	Можно говорить, что рассматриваемый нами продукт находится именно на этой стадии	Компания планирует достичь данного этапа не ранее чем через пять лет. Она предполагает, что в ближайшее пятилетие спрос на данный продукт будет активно расти, достигнув своего максимума в ближайшие пять—семь лет
Упадок	Трудно выделить эту стадию для данного вида услуг	Компания рассматривает возможность достижения данного этапа отдельными составляющими продукта (отдельными услугами, входящими в общий комплекс) в разное время. Активное развитие управленческих технологий приводит к появлению новых методов и инструментов, которые активно приходят на смену устаревшим

Далеко не все компании проводят анализ деятельности своих конкурентов и их влияния на рынок. Однако в современных условиях организация должна обязательно знать в лицо своих основных соперников, проводить детальный анализ результатов их деятельности и, что еще более важно, иметь представление о том, что они задумали.

Предприятия должны знать своих конкурентов, как самих себя. А это значит, что надо отслеживать информацию о деятельности соперников точно так же, как и свою (включая их деятельность на рынке и ее результаты, предложения продукции, ее продвижение), и иметь как можно больше информации о внутренних операциях, инвестициях, финансировании, структуре и конкретных сотрудниках. Если компания намерена опередить своих конкурентов, она должна хорошо осознавать в равной степени как свои сильные и слабые стороны, так и сильные и слабые стороны противников. Одной из самых больших опасностей в условиях конкурентной борьбы является риск не распознать новых потенциальных соперников на раннем этапе, пока они не обрели силу.

Однако с получением информации о состоявшихся и потенциальных конкурентах могут возникнуть значительные трудности. И даже когда эти сведения добыты, необходимо задать себе вопрос, насколько они достоверны и, следовательно, полезны. Анализ конкурентов проводится с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми фирма может встретиться в отрасли. Портер предложил для этого модель пяти сил. Ослабление этих сил создает благоприятные возможности для компании. Изменив свою стратегию, организация воздействует на эти силы в свою пользу. Например, возможны следующие приемы:

- изолировать компанию насколько это возможно от основных сил конкуренции;
- повлиять на законы конкуренции в выгодном для себя направлении;
- обеспечить компании надежную позицию в конкурентной борьбе.

Основные конкурентные силы. Один из ведущих специалистов по стратегии — М. Портер в своей книге «Конкуренция»[25] предложил модель, которую можно использовать для анализа соперничества на рынке. Данная концепция построена на том предположении, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит как от уровня прямой

конкуренции, так и от роли конкурентных сил. Портер предложил рассматривать конкуренцию в рамках пяти групп (см. рис. 1.9):

- угроза со стороны существующих производителей;
- угроза со стороны новых игроков;
- угроза со стороны поставщиков;
- угроза со стороны покупателей;
- угроза со стороны возможных производителей новых товаров/услуг.

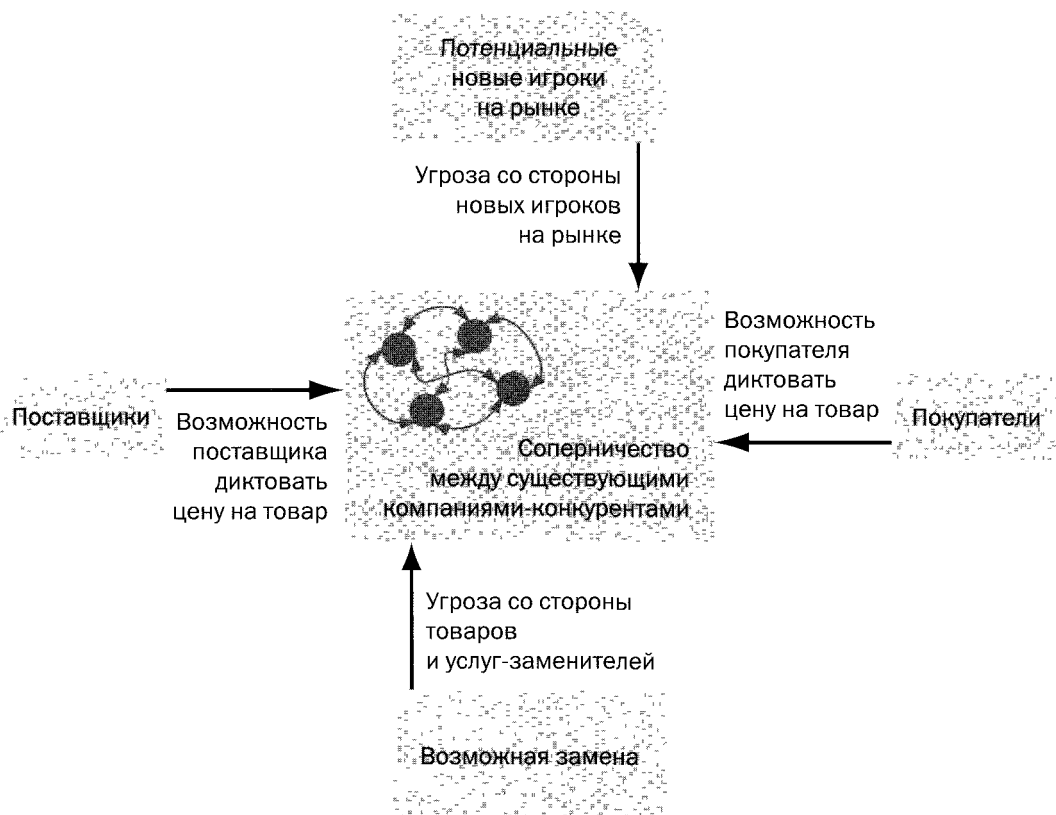


Рисунок 1.9. Анализ конкурентных сил

Анализ влияния можно производить по группам (см. табл. 1.15).

Таблица 1.15. Анализ влияния по группам

Группа	Влияние
Существующие конкуренты	Конкуренты могут перехватывать клиентов или демпинговать
Новые игроки на рынке	Компании-новички могут снижать цены (демпинговать) или предлагать новые комбинированные или специализированные продукты. На пути таких игроков необходимо воздвигать барьеры для входа в отрасль
Поставщики	Поставщики-монополисты могут, поднимая цены, ограничить выпуск сырья для нашей продукции
Покупатели	Пользуясь конкуренцией и доступностью информации, покупатели могут заставить нас снижать цены
Товары/услуги-заменители	Продукты-заменители могут привести к снижению спроса на наши товары

По мнению Портера, именно эти пять основных сил определяют интенсивность конкуренции в любой отрасли, а их взаимодействие — потенциал рентабельности товарного рынка.

Пример: анализ конкурентов аудиторской компании «Север-аудит»

Таблица 1.16. Пример анализа конкурентов компании «Север-аудит» (см. краткую справку о компании «Север-аудит» в подразделе 1.7.3)

Конкурентные силы	Характеристика
Угроза появления в отрасли новых конкурентов	Издержки входа в отрасль сравнительно невелики. Для организации консультационной компании не требуется больших финансовых вложений. Достаточно зарегистрировать юридическое лицо, арендовать офис, купить оргтехнику — и можно начинать работу
Способность поставщиков добиваться снижения цен на их продукцию	В данной отрасли нет поставщиков, стоимость услуг которых существенно влияла бы на деятельность компании. Отчисления арендодателю, плата за пользование интернетом и мобильной связью характерны для экономики в целом и не являются специфичными для данной отрасли

Таблица 1.16. Пример анализа конкурентов компании «Север-аудит» (см. краткую справку о компании «Север-аудит» в подразделе 1.7.3) (продолжение)

Конкурентные силы	Характеристика
Способность покупателей добиваться снижения цен	Крупные покупатели действительно могут оказывать влияние на цену предлагаемых услуг. Однако к фирме «Север-аудит» это вряд ли относится: судя по средней стоимости контракта (18 тыс. дол.), которая ниже среднеотраслевой (25 тыс. дол.), крупных клиентов у нее нет
Угроза появления на рынке услуг заменителей	В условии не оговорено, каким консалтингом занимается фирма: управленческим, налоговым, маркетинговым или IT-консалтингом. Поэтому ответить на этот вопрос сложно. Однако, скорее всего, данная угроза характерна для отрасли, где вариантов предлагаемых услуг довольно много
Степень ожесточенности борьбы между существующими конкурентами	Вероятно, наиболее значимая конкурентная сила. В отрасли действуют общепризнанные лидеры («Большая четверка», Accenture, McKmsey, Boston Consulting Group), на долю которых приходится свыше 60% продаж и, видимо, еще больший процент крупных клиентов. На оставшийся объем рынка приходится около 190 конкурентов

Пример: анализ конкуренции на рынке компании
«Московский кондитер»

Таблица 1.17. Результаты анализа рынка кондитерских изделий (см. краткую справку о компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5)

Анализ	Результат
Рыночные тенденции	<p>Географическое положение рынка — город Москва</p> <p>Емкость рынка 4 млрд дол. в год</p> <p>Число потенциальных потребителей на рынке — 12 млн человек</p> <p>Изменения в законодательстве (изменились некоторые положения налогового законодательства)</p> <p>Отрасль находится на стадии зрелости</p> <p>В последнее время на рынке появилось много импортной продукции, завезенной из ближнего и дальнего зарубежья</p> <p>Появляется все больше и больше мелких конкурентов на рынке (преимущественно в розничной торговле)</p>

Таблица 1.17. Результаты анализа рынка кондитерских изделий
(см. краткую справку о компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5) (продолжение)

Анализ	Результат
Рыночные тенденции	<p>Лидер по производству продукции</p> <p>«Середнячок» по продажам</p> <p>Компания занимает лидирующее положение по качеству и технологиям</p> <p>Компания имеет положительную репутацию в глазах потребителей</p> <p>Оборот компании 12 млн дол. за предыдущий год</p> <p>Ассортимент выпускаемой продукции: торты, пирожные, выпечка</p>
Анализ конкурентов	<p>Количество конкурентов на рынке 20 тыс.</p> <p>На рынке существует ряд крупных производителей и продавцов и множество мелких торговых точек конкурентов</p> <p>В основном конкуренты ориентируются на покупателей со средними доходами</p> <p>Качество продукции конкурентов дифференцировано, существует продукция высокого и низкого качества</p> <p>Ассортимент продукции на рынке широкий. На рынке существуют конкуренты, предоставляющие покупателю как широкий выбор товаров, так и узкий</p> <p>На рынке существуют предприятия с хорошей репутацией и известной торговой маркой, а также ряд мелких малоизвестных фирм</p> <p>Некоторые конкуренты предоставляют покупателю дополнительный сервис (изготовление кондитерских изделий под заказ, доставка на дом, скидки и др.)</p> <p>Положение конкурентов на рынке дифференцировано: существуют компании со стабильной долей рынка, компании, пытающиеся захватить большую долю рынка, а также предприятия, уходящие с рынка</p> <p>Стратегические шаги конкурентов на рынке также дифференцированы</p>

Анализ рынка кондитерских изделий, на котором работает компания «Московский кондитер», позволяет сделать следующие выводы.

Риск входа потенциальных конкурентов создает опасность прибыльности компании. В данной ситуации этот риск достаточно высок. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Проникновение в рассматриваемую отрасль не представляет особого труда, следовательно, число фирм в ней будет расти.

Второй конкурентной силой является соперничество существующих в отрасли фирм. В связи с высокой конкуренцией в данной отрасли компании «Московский кондитер» следует применять такие

средства конкурентной борьбы: более низкие цены, улучшенные характеристики товара, более высокий уровень обслуживания потребителей, специальные способы продвижения товара на рынок, выпуск новых продуктов. Необходимо разработать успешную стратегию, которая обеспечила бы превосходство над конкурентами и укрепила позиции перед покупателями.

Третьей силой является возможность клиентов диктовать цену на товар. Она представляет угрозу давления на цены из-за возросших потребностей в лучшем качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Клиенты наиболее сильны в ситуациях, когда:

- поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они крупные;
- покупатели делают закупки в больших количествах;
- отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности;
- покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли;
- для покупателей приобретения у разных компаний экономически рассматриваются как единое целое;
- покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Все эти условия выполняются для рынка кондитерских изделий в Москве, следовательно, действие этой силы на компанию «Московский кондитер» достаточно велико.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Действие этой силы незначительно, так как в Москве очень много поставщиков, поставляемые продукты имеют много заменителей, и фирмы могут переключиться с одного вида на другой, не понеся при этом больших затрат.

Пятой конкурентной силой является угроза появления продуктов-заменителей. Существование полностью заменяющих продуктов представляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены фирмы и ее прибыльность. Продукты компании «Московский кондитер» имеют много заменителей, бороться с этой проблемой можно путем расширения ассортимента существующей продукции и разработки новой. <http://www.natahaus.ru>

Изменения конкуренции на рынке. При анализе рынка важно определить, как изменяется конкуренция на рынке, растет она или затухает. Обычно рост конкуренции вызывают/сопровождают следующие факторы:

- уравнивание размеров и объемов производства;
- затраты на уход с рынка выше, чем на то, чтобы остаться на нем;
- приоритеты, стратегия, ресурсы, личные качества руководителей фирм на рынке сильно различаются между собой;
- затраты покупателей при переходе с одной марки на другую низки;
- крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают разоряющуюся компанию в данной индустрии;
- одна или несколько компаний пытаются увеличить свою долю рынка за счет конкурентов;
- снижение цен для увеличения объема продаж;
- медленный рост спроса;
- увеличение числа компаний на рынке.

Пример: анализ конкуренции для компании "Медика"

Приведем тенденции в изменении конкуренции на фармацевтическом рынке, сформулированные на основании расчетов ЦМИ «Фармэксперт», www.pharmvestnik.ru (см. краткую справку о компании «Медика» в подразделе 1.6.2):

- объем рынка в ценах производителя за II квартал 2002 г. снизился по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 4%, производство лекарственных средств российскими компаниями упало на 5%, импорт — на 6%, в то время как экспорт вырос на 29% (73% в страны СНГ);
- происходит выравнивание размеров и объемов производства компаний;
- согласно имеющимся фактическим данным объем национального рынка снижается;
- затраты покупателей при переходе с лекарства одной компании на препарат того же типа, произведенный другой компанией, невелики. Кроме того, при усилении государственного контроля

ля за качеством фармацевтических средств спрос на отечественные препараты (в силу их меньшей стоимости) растет;

- с учетом того факта, что фармацевтический бизнес требует от компаний создания «кредитной истории», число фирм, работающих на рынке, относительно постоянно.

На основании приведенных выше данных можно сделать вывод о том, что конкуренция на российском рынке усиливается.

Анализ стратегий конкурентов. Перед тем как предпринимать свои шаги, хорошо бы посмотреть на действия конкурентов. Может быть, они движутся в том же направлении. Для проведения анализа действий конкурентов можно воспользоваться таблицей 1.18.

Таблица 1.18. Анализ стратегий конкурентов

Аспект конкуренции	Вероятная стратегия конкурентов
Масштаб	Местный Региональный Национальный Международный Мировой
Стратегические намерения	Быть доминирующим лидером Вытеснить нынешнего лидера отрасли с его позиций Быть в числе лидеров отрасли (первая пятерка) Переместиться в десятку лидеров Переместиться на одну-две ступени вверх Одержать победу в борьбе с определенным лидером Удержать позиции Просто выжить
Цели достижения определенной доли на рынке	Агрессивная экспансия за счет приобретения других фирм и внутреннего роста Экспансия за счет внутреннего роста Экспансия за счет приобретения других фирм Удержание существующей доли рынка Сокращение доли рынка для достижения краткосрочных целей по прибыли

Таблица 1.18. Анализ стратегий конкурентов (продолжение)

Аспект конкуренции	Вероятная стратегия конкурентов
Конкурентная позиция/ситуация	<p>Становится сильнее, изменяется</p> <p>Хорошо защищена, компания способна сохранить свою позицию</p> <p>Компания пытается изменить свое положение на рынке</p> <p>Компания находится в состоянии конкурентной борьбы с соперниками</p> <p>Компания меняет свою позицию, чтобы обеспечить себе защиту</p>
Тип стратегии	<p>В основном наступательная</p> <p>В основном оборонительная</p> <p>Комбинация стратегий наступления и обороны</p> <p>Агрессивная стратегия с высоким уровнем риска</p> <p>Консервативная стратегия следования за кем-то</p>
Конкурентные стратегии	<p>1. Лидерство по издержкам</p> <p>2. Упор на дифференциацию продукции на базе качества, обслуживания, технологического превосходства, ассортимента продукции, имиджа и репутации компании, дополнительных выгодных для потребителя характеристик</p> <p>3. Концентрация: покупатели с высокими доходами, покупатели с низкими доходами, географическая ниша, покупатели с особыми потребностями, ниша по другим критериям</p>

Пример: анализ конкурентов
на рынке автоперевозок компании «Грейт»

(см. краткую справку о компании «Грейт» в подразделе 1.12.1).

Угроза со стороны потенциальных новых игроков на рынке вполне реальна. Можно ожидать появления небольших компаний-«частников», обладающих небольшим автопарком подержанных грузовиков иностранного производства и тем не менее удовлетворяющих европейским экологическим стандартам, которые берутся за разовые небольшие заказы, предлагая демпинговые цены. Они работают по системе «диспетчеров» либо через транспортно-экспедиторские фирмы, — примерно так устроена деятельность белорусских и латвийских перевозчиков. Угрозу представляет и создание собственных транспортных компаний, обеспечивающих собственные грузоперевозки, большими торговыми и производственно-промышленными холдингами. Для сравнения, <http://www.natahaus.ru>

порядка 10500 автопоездов, в то время как на Украине — 11 тыс., Литве — 12 тыс., Польше — 18 тыс., Болгарии — 20 тыс. Таким образом, Россия, по мировым меркам, недостаточно снабжена собственным автогрузовым транспортом. В то же время есть существенные ограничения по входу на рынок, а именно лицензирование, получение разрешения на осуществление международных перевозок, участие в международных организациях и ассоциациях грузоперевозчиков, значительные инвестиции в капитал, наем персонала, привлечение клиентов.

Большое влияние на рыночную конкуренцию оказывают поставщики топлива и ГСМ, а также производители автотехники, оборудования и комплектующих. При относительно большом числе поставщиков наблюдается слаженность их политики в области установления цен, причем их большой разброс отсутствует. Цены жесткие, практически не существует возможности влиять на поставщиков. Но есть возможность диверсификации автопарка, автомобили импортного производства — для международных перевозок, отечественного и белорусского производства — для перевозок по странам СНГ, а также использование гибких финансовых схем по приобретению автотехники и оборудования (аренда, лизинг).

Велика конкуренция за покупателя услуг при большом числе игроков — автотранспортных предприятий (порядка 1500) на рынке. Потребителям услуг легко сменить поставщика практически с нулевыми затратами. Велика также неоднородность клиентов от крупных промышленных предприятий-экспортеров и торговых сетей до небольших фирм с нерегулярными и небольшими объемами перевозок. Самые привлекательные — предприятия с большим и регулярным объемом перевозок, здесь маленькая маржа компенсируется оптимизацией логистических схем и стабильностью денежного потока. На малых клиентах можно заработать большую маржу, но возможны простои и пустые пробеги грузовиков. Идеальный вариант — сбалансированность тех и других групп потребителей услуг. Большое внимание требуется уделять сохранению клиента, обеспечению лучшего сервиса и надежности перевозок. Прогнозируется плавный рост спроса на грузоперевозки.

Возможно появление и услуг-заменителей. При росте экономики и международной интеграции следует ожидать роста авиаперевозок дорожих и нестандартных грузов, контейнерных перевозок с использованием железнодорожного и морского транспорта, но, по прогнозам, 90% роста грузоперевозок должен поглотить автотранспорт как наиболее гибкий и быстрый по сравнению с железнодорожным и морским и более дешевый по сравнению с авиационным. По сути серьезной угрозы замены не существует.

Соперничество между существующими компаниями очень жесткое, выиграют те, кто предложит клиентам лучший сервис, надежность доставки и точность в соблюдении сроков транспортировки. Существует много небольших компаний, возникших из бывших автобаз, отсюда можно прогнозировать процессы слияний и поглощений, борьбу за увеличение доли рынка за счет конкурентов. Необходимо развивать дополнительные услуги, как то: страхование грузов, организация хранения и перетарки, аккумулярование грузов, содействие таможенному оформлению. Следует активно кооперироваться с другими автомобильными перевозчиками, главным образом региональными (в том числе и с мелкими — передача им заказов и поглощение), и с морскими и железнодорожными транспортными компаниями для обеспечения полного комплекса услуг доставки грузов «от двери до двери». Существует серьезная конкуренция с восточноевропейскими и прибалтийскими перевозчиками на международных направлениях.

Привлекательность рынка. При разработке рыночной стратегии важно определить, является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности. Для этого необходимо ответить на целый ряд вопросов, предназначенных для анализа привлекательности рынка, а также конкурентной позиции исследуемой компании на рынке:

- Какова конкурентная позиция компании в отрасли и ее вероятное изменение?
- Может ли компания пользоваться уязвимостью более слабых конкурентов?
- Может ли компания защищаться от влияния факторов, делающих отрасль малопривлекательной?
- Может ли работа в данной индустрии помочь в достижении успеха в другой отрасли, где работает компания?
- Привлекательна ли отрасль с финансовой точки зрения?

1.13. Клиенты

Рассмотрим такие ключевые вопросы, как целевой сегмент рынка и клиенты компании.

Макро- и микросегментация. При работе на рынке часто возникают следующие вопросы:

- Какие товары входят на рассматриваемый рынок?
- Каковы основные группы поставщиков?

1.13.1. Сегментация

<http://www.natahaus.ru>

- Каковы основные группы покупателей?
- Какие основные потребности удовлетворяются на рынке?
- Какие основные технологии используются на рынке?
- Каковы основные каналы сбыта?

Для поиска ответов на эти вопросы очень полезно провести сегментацию рынка, т. е. разбить его на части. При этом можно преследовать две цели:

- определение и выбор рынков, на которых планирует работать компания. Такой процесс называется макросегментацией;
- определение групп с максимально схожими характеристиками, воздействие на которые можно определить аналогичными методами. Это называется микросегментацией.

В качестве критериев сегментации могут выступать:

- товары;
- поставщики;
- покупатели;
- потребности покупателей;
- технологии;
- каналы сбыта.

Обычно сегментирование рынка приводит к результатам, перечисленным ниже:

- формируется новое видение основных рынков. Сегментация позволяет обновить информацию, пересмотреть сложившиеся мнения и оценки;
- улучшается понимание запросов потребителей, процессов совершения покупки и отношения к продукту и покупательского поведения;
- вырабатывается объективная оценка сильных и слабых сторон компании;
- определяются приоритеты в сегментах и целевых рынках для более полного использования всех аспектов конкурентного преимущества;
- используется при разработке конкретных маркетинговых программ.

Пример: сегментация рынков компании «Московский кондитер» (см. краткую справку О компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5).

Рынок кондитерских изделий в Москве поддается четкой сегментации. Можно выделить следующие его составные части:

- недорогая продукция для людей со средним уровнем дохода;
- элитные кондитерские изделия;
- кондитерские изделия на заказ, в том числе для обслуживания праздников и банкетов.

Исходя из этого анализа, компания должна либо сосредоточиться на обслуживании одного из перечисленных сегментов — стратегия концентрации, либо применить стратегию дифференциации продуктов для охвата большей доли рынка.

Алгоритм сегментации. Сегментация может проводиться с использованием следующей последовательности шагов:

- Построение сетки сегментации рынков. На этом этапе производится выбор критериев, по которым будет производиться сегментация. С помощью заданного критерия весь рынок разбивается на сегменты, для которых определяются значения рассматриваемых величин, например, объем продаж, доля рынка и др.
- Анализ значимости сегментов. Вполне возможно, что при разбиении рынка одни части получились слишком большими, а другие настолько маленькими, что на основании полученной информации нельзя сделать существенных выводов и принять адекватных решений. В этом случае надо пересмотреть критерии разбиения рынка на части, чтобы распределение сегментов было более равномерным и существенным для принятия стратегических решений. Вполне возможно, что некоторые мелкие сегменты можно объединить, а большие — напротив, проанализировать и разбить на несколько маленьких.
- Поиск новых сегментов рынка. Вполне логичным шагом является анализ существующих сегментов рынка и поиск новых, еще не охваченных товарами/услугами, производимыми нашей компанией.
- Анализ эволюции рынка. Как любая экономическая система, рынок тоже живет и изменяется. Одновременно это происходит и с сегментами. Важно проследить тенденции изменения рыночных сегментов, для того чтобы правильно выстроить долгосрочную стратегию компании.

Краткая справка о компании «Астра»

ЗАО «Астра» образована в 1994 г. Компания занимается производством бытовой техники и компьютеров. Головной офис компании расположен в Санкт-Петербурге, представительства имеются в Астрахани, Омске и Комсомольске-на-Амуре. Общая численность сотрудников — 700 человек (см.упоминания о компании «Астра» в подразделах 1.13.2, 1.15.1,1.15.3).

Пример: влияние социальных факторов на стратегию компании «Астра»

При проведенный сегментации рынка сбыта для компании «Астра» большое значений имеют социально-демографические факторы.

- При сегментации по социально-демографическим признакам выявлено, что покупателями бытовой электроники и компьютеров могут быть мужчины и женщины, независимо от возраста, принадлежности к той или иной социальной группе, образования, семейного положения и национальности.
- Сегментация по экономическим признакам выявила, что большинство покупателей бытовой электроники и компьютеров имеют средний душевой доход.
- Сегментация по психологическим и культурным признакам установила, что при покупке бытовой электроники и компьютеров на выбор влияет не только реклама, но и имидж производителя.
- Сегментация по потребительским признакам свидетельствует, что поскольку основными потребителями бытовой электроники и компьютеров являются люди со средним душевым доходом, то на выбор изделия большое влияние оказывает цена. Качество изделия и сервис обслуживания также играют решающую роль при выборе покупки.

Фирма «Астра» должна ориентироваться на новый целевой сегмент, выделенный по психологическому признаку: люди с высокими требованиями к дизайну и качеству, хозяйственной рассудительностью, которые хотели бы удовлетворить свои потребности, осуществив покупки у фирмы «Астра» <http://www.natahaus.ru>

Проведение сегментации рынка в компании «Медика»
(см. краткую справку о компании «Медика» в подразделе 1.6.2.)

Для разработки новой стратегической программы развития руководством компании было принято решение о проведении исследования фармацевтического рынка регионов и стратегической сегментации рынка. Цель данной работы компания определила как получение необходимой информации для расширения ассортимента продукции и разработки дифференцированных маркетинговых стратегий для дальнейшего развития.

С учетом специфики продукции была разработана следующая схема проведения сегментации рынка.

1. Выделение значимых факторов дифференциации рынка, таких как:
 - поведение потребителей;
 - мотивация поведения;
 - социально-демографические характеристики;
 - стиль жизни потребителя.
2. Построение различных моделей сегментации при текущем уровне потребления.
3. Выделение и описание сегментов:
 - экономические характеристики рынка/продуктов;
 - активность конкурентов;
 - описание товаров и товаров-заменителей;
 - отношение к брэндам компании;
 - лояльность.

При проведении сегментации по видам продукции установлено, что структуру потребности в лекарственных препаратах обуславливает прежде всего структура заболеваний населения. Потребительский рынок региона в сфере лекарственных средств для лечения заболеваний системы кровообращения, болезней нервной системы, костно-мышечной системы, онкологических заболеваний удовлетворяется в основном за счет импортных препаратов. Цены на зарубежные препараты в 3–5 раз превышают цены на их отечественные аналоги. Ниже приведены основные сегменты фармацевтического рынка региона

<http://www.natahaus.ru>

Итоги сегментации по покупательскому поведению отражены в таблице 1.19.

Таблица 1.19. Результаты сегментации по потребительскому поведению

№	Название сегмента	Вопросы респондентам	Варианты ответов	Доля (%) сегмента	
				в насе- лении	в рынке
1	Рынок кардиологических препаратов	Беспокоят ли вас лично сердечно-сосудистые заболевания? Если да, то как часто?	Раз в год или реже Несколько раз в году Несколько раз в месяц Несколько раз в неделю и чаще	51	100
2	Выбирают лучшие товары	Всегда выбираю самый лучший продукт, сколько бы он ни стоил	Всегда, почти всегда	43	83
3	Выбирают недорогие товары	Всегда выбираю относительно недорогой, но хороший товар	Всегда, почти всегда	43	84
4	Долго выбирают товары	Не жалею времени и сил, чтобы найти самый подходящий товар	Всегда, почти всегда	35	69
5	Предпочитают известные товары	Всегда отдаю предпочтение традиционным, хорошо знакомым товарам	Всегда, почти всегда	13	25
6	Предпочитают отечественные товары	Из двух одинаковых товаров всегда выберу отечественный, а не импортный	Всегда, почти всегда Чаще всего	5	10
7	Не терпят очередей	Не выношу очередей и толкучки, лучше переплатить, купить что-то другое	Всегда, почти всегда	7	14
8	Согласны стоять в очередях	Я готов к очередям...	Всегда, почти всегда Чаще всего	16	31

Таблица 1.19. Результаты сегментации по потребительскому поведению (продолжение)

Название № сегмента	Вопросы респондентам	Варианты ответов	Доля (%) сегмента	
			в насе- лении	в рынке
9 Покупают только полезные для здоровья товары	Никогда не куплю то, что мне не полезно, как бы я ни любил этот продукт	Всегда, почти всегда	7	13
10 Внимательно обдумывают покупку	Практически всегда внимательно обдумываю покупку, взвешиваю все за и против	Всегда, почти всегда	17	11
11 Доверяют рекламе	Внимательно слежу за рекламой, она дает мне важную информацию о товарах	Всегда, почти всегда Чаще всего	38	74
12 Не доверяют рекламе	Никогда не обращаю внимания на рекламу, не верю ей	Всегда, почти всегда	11	22
13 Волнует мнение окружающих	При покупке всегда забочусь о том, что обо мне подумают окружающие	Всегда, почти всегда Чаще всего	39	76
14 Не волнует мнение окружающих	При покупке никогда не забочусь о том, что обо мне подумают окружающие	Всегда, почти всегда Чаще всего	7	14

Особенности процесса сегментации кратко освещены в интервью с одним из руководителей компании.

Вопрос. Какая информация в первую очередь необходима для проведения сегментации рынка?

Ответ. Этот процесс может включать в себя географическую, демографическую сегментацию, сегментацию по виду продукции, по фирмам-заказчикам, по основным конкурентам и т. д. В любом случае, конечно, приходится анализировать большой объем информации, проводить дополнительные исследования и применять различные аналитические процедуры. Одним из источников информации, используемой при сегментации рынка компании, служат отзывы потребителей о качестве, фирменной марке, цене, организации сервисного обслуживания, рекламе и способам продвижения на рынок.

Вопрос. Часто, проведя дорогостоящие исследования, компания практически не использует в своей работе их результаты. Насколько необходимо, например, проведение сегментации рынка?

Ответ. Недавно осуществленный анализ деловой активности американских компаний показал, что неудачи их рыночной деятельности в первую очередь связаны с такими причинами, как:

- неправильный выбор рыночного сегмента, на который направлялись маркетинговые усилия фирмы;
- чрезмерная сегментация, которая приводит к избыточной, экономически неоправданной дифференциации продукции;
- повышенная концентрация на одном рыночном сегменте при игнорировании других, не менее или даже более перспективных категорий потребителей.

Как видите, практика бизнеса доказывает важность и необходимость стратегических исследований и стратегического планирования. Доля предприятия на конкретном товарном рынке (рыночная квота предприятия) является важнейшим фактором его коммерческого успеха. Увеличение рыночной доли сопровождается, как правило, ростом доли прибыли (рост доли рынка на 10% обеспечивает увеличение нормы прибыли в среднем на 5%)-

Вопрос. Не могли бы вы проиллюстрировать эти положения конкретными решениями, которые были приняты в результате проведенного анализа?

Ответ. Не выдавая коммерческой тайны, могу сказать, что в результате мы изменили свою ассортиментную политику; мы более четко увидели портрет, можно сказать, создали портретную галерею как своих потребителей, так и конкурентов.

Вопрос. Какие специфические для вашего бизнеса характеристики сегментов анализировались?

Ответ. Например, климатические условия; традиционные методы лечения, применяемые в конкретной местности; распространенность профессиональных заболеваний и даже численность основных религиозных конфессий данного региона. Изучаются предпочтения специалистов, существующие культурные различия, различия в традициях медицинской практики.

Помимо этого, фармацевтический бизнес во многом зависит от таких факторов, как:

- общий бюджет здравоохранения;
- система контроля цен;
- разрешительные и ограничительные процедуры.

- система социального страхования;
- система совместных платежей за лекарственные препараты и др.

Я привел здесь данный перечень, чтобы показать, насколько индивидуальными могут быть компоненты и направления исследований для каждого бизнеса.

Вопрос. Какие недостатки, по-вашему, присущи данному методу?

Ответ. Прежде всего недостатком проведения сегментации можно назвать высокие затраты, связанные, например, с дополнительными исследованиями рынка, с составлением вариантов маркетинговых программ.

Вопрос. Ваша компания регулярно проводит данные исследования. Изменилась ли методика проведения сегментации за это время?

Ответ. Да, изменилась. Выявление критериев сегментации стало в большей мере основываться на результатах специальных обследований (в том числе опросов населения). Стали использоваться ситуационные специфические признаки (имеющие отношение к конкретному товару). Большое значение мы уделяем психологическим критериям, объясняющим потребительское поведение. Пришло понимание того, что потребительское поведение объясняется не одним, а множеством факторов, что, в свою очередь, приводит к использованию множественных критериев сегментации.

Вопрос. Что вы считаете главным результатом проведения стратегической сегментации рынка?

Ответ. Для меня как руководителя отдела маркетинга это разработка конкретных маркетинговых программ, с помощью которых будет внедряться стратегия сегментирования, и определение механизмов контроля реализации этих программ. Углубленное понимание рынка превращается в стратегические решения и указывает выход на наиболее привлекательные группы покупателей.

Очевидно, что когда компания сосредоточена только на одном продукте (товаре), цикл ее жизни будет равен циклу этого продукта. Поэтому необходимо иметь портфель товаров, которые находятся в различных стадиях своего развития.

1.13.2. Портфель (матрица БКГ)

Матрица БКГ. Одним из методов анализа является «Матрица БКГ» — матрица «рост-доля рынка», разработанный ведущей консалтинговой компанией Boston Consulting Group (БКГ, Бостон Консалтинг Групп)¹⁸. Матрица БКГ акцентирует внимание на движении наличности, потребностях в инвестициях и прибыльности продукта, а также на выгодах от перераспределения финансовых ресурсов с целью оптимизации хозяйственного портфеля.

Матрица БКГ состоит из четырех квадрантов (см. рис. 1.10), по горизонтальной оси фиксируются значения относительной доли рынка, по вертикальной — темпов роста рынка. Последний показатель базируется на прогнозах продаж продукции в отрасли, основанных на анализе жизненного цикла отрасли. Параметр «доля рынка» определяется как доля рынка компании, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. Доля рынка отраслевого лидера превышает единицу; если этот показатель равен 2, значит, доля рынка, принадлежащая лидеру, вдвое больше, чем у ближайшего соперника. Высокая доля рынка рассматривается как индикатор бизнеса, который генерирует положительные денежные потоки, что служит показателем ожидаемого роста доходов.

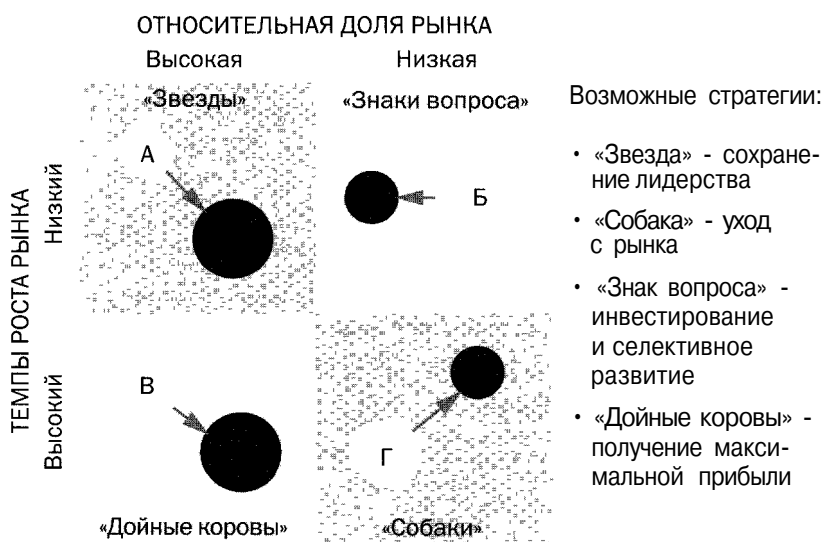


Рисунок 1.10. Матрица БКГ

В основе матрицы лежит модель жизненного цикла товара, предполагающая, что товар в своем развитии проходит четыре стадии:

- выход на рынок (товар-«вопросительный знак»);
- рост (товар-«звезда»);
- зрелость (товар-«дойная корова»);
- спад (товар-«собака»).

При этом денежные потоки и прибыль компании также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

С помощью матрицы БКГ мы можем проанализировать ассортимент продукции, определить стадию жизненного цикла для каждого продукта и спланировать распределение финансовых потоков между ними.

«Вопросительные знаки». Начнем рассмотрение матрицы БКГ с ее самого проблемного участка — верхнего правого квадранта, или с «вопросительных знаков». Может быть, точнее эту группу наших товаров характеризует прозвище — «трудные дети». Также иногда их еще называют «захватчиками ресурсов» или «дикими кошками».

Продукты, имеющие статус «трудные дети», могут быть очень перспективными. Вполне вероятно, что из «гадкого утенка» вырастет «прекрасный лебедь». Но данная группа продуктов нуждается в существенной финансовой поддержке.

Главный стратегический вопрос — когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля. Если сделать это слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду». Риск финансовых вложений в эту группу наиболее высок.

В отношении «вопросительных знаков» стратегия предоставляет нам выбор:

- либо агрессивно инвестировать и превращать их в «звезды»;
- либо направлять ресурсы на более перспективные товары.

«Звезды». У этой группы продуктов не так много названий-синонимов, как у предыдущей. «Звезды» — это просто звезды. Товары-«звезды» — это рыночные лидеры. Несмотря на их привлекательность, чистый денежный доход от них достаточно низок, ибо поддержание «звездности» требует существенных затрат для обеспечения высоких темпов роста. Товары-«звезды» требуют вложений сверх тех средств, которые они зарабатывают сами, и, таким образом, могут выступать в роли захватчиков ресурсов. Уменьшение же инвестиций в целях увеличения текущей прибыли может лишить «звезду» возможности превратиться в «дойную корову».

Продукты-«звезды» имеют сильные конкурентные позиции на быстро растущем рынке, в значительной мере обеспечивают рост доходов и прибыли и могут быть, а могут и не быть захватчиками ресурсов.

Пример: выбор стратегии для компании «Астра»

Компания «Астра» (см. краткую справку о компании «Астра» в подразделе 1.13.1) имеет несколько подразделений в регионах и планирует в ближайшее время создание новых. Согласно проведенному анализу перспектив новые бизнес-единицы займут сектор «вопросительные знаки» матрицы БКГ — для их создания потребуются средства. Но в случае удачи новые подразделения могут перейти в сектор «звезд», что принесет фирме прибыль, покрывающую все предыдущие издержки.

Характеристическая особенность «вопросительного знака» — низкая доля рынка в быстрорастущей отрасли. В такой ситуации надо либо, изыскивая средства, наращивать мощности и становиться «звездой», либо уходить с рынка. Собственных средств от «вопросительных знаков» на развитие не хватает, поэтому нужна поддержка «дойных коров». Фирма принимает решение ориентировать свою рыночную стратегию на увеличение расходов, повышение качества товаров, для того чтобы успеть отвоевать значительную долю рынка до того, как к продукции фирмы иссякнет потребительский интерес, или уйти с рынка.

«Звезда» означает высокую долю рынка в быстро развивающейся отрасли. Стратегическая бизнес-единица занимает лидирующее положение на рынке. Продажа бытовой электроники и компьютеров приносит большие доходы, но большую их часть фирма вынуждена тратить на рекламную кампанию, выставки, ярмарки, т. е. на поддержание своего преимущества. Доля рынка, принадлежащая компании, превышает единицу. При этом маркетинговая стратегия ориентируется на снижение цен, расширение ассортимента товаров. Для данного предприятия может быть предложена стратегия концентрированного роста. Она заключается в изыскании путей увеличения объемов сбыта своих товаров с помощью более агрессивного маркетинга. Для этого фирма может:

- стимулировать потребителей за счет предоставления скидок, зачетов;
- пытаться привлечь новых потенциальных покупателей;
- попытаться «заманить» к себе покупателей, предложив им более низкие цены, или успешно продвигая свой товар как лучший в своем роде.

Стратегия предполагает установление низких цен, способствующих привлечению большого числа потребителей и завоеванию большей доли рынка.

Торговля бытовой электроникой и компьютерами на уровне регионов является перспективным бизнесом. Данные стратегические бизнес-единицы будут занимать сектор «дойных коров», быстро пройдя путь от «вопросительного знака» через позицию «звезд» к «дойным коровам». Эти стратегические бизнес-единицы принесут фирме стабильную долю рынка в отрасли, устойчивое лидирующее положение и высокую, также устойчивую прибыль.

«Дойные коровы». Многие из «дойных коров» — это вчерашние «звезды», опускающиеся в левый нижний квадрант матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости.

После своего «звездного часа», когда темп роста замедляется, товары-«звезды» превращаются в «дойных коров». Эти продукты — лидеры на рынке с низким темпом роста. Они не так капризны, как «звезды», и не требуют больших инвестиций, обеспечивая значительные положительные денежные потоки.

«Дойные коровы» окупают не только себя, но и обеспечивают инвестиции в новые проекты. Это происходит благодаря тому, что относительная доля рынка этого продукта достаточно велика, а темпы роста малы, и компания получает от текущей деятельности средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и капитальных reinvestиций. Но все это не означает, что можно, наконец, спокойно «стричь купоны». Конкуренция в стагнирующих отраслях крайне жесткая, поэтому необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш. «Дойные коровы» — ценная составная часть хозяйственного портфеля корпорации, так как они генерируют средства, используемые для финансирования новых приобретений, удовлетворения потребности в капитале захватчиков ресурсов, выплаты дивидендов.

«Собаки». В нижнем правом углу матрицы располагаются «слабеющие собаки».

Отдельные товары-«собаки» могут существовать до тех пор, пока обеспечиваемая ими прибыль и поток наличности остаются на приемлемом уровне или пока у компании есть определенные причины поддерживать их, например если данный продукт является дополнением для товара-«дойной коровы».

Товары-«собаки» — это продукты, которые имеют низкую долю рынка и у которых отсутствуют возможности роста из-за непривлекательности отраслей. Чистые денежные потоки здесь нулевые или отрицательные. За исключением особых случаев, к «слабеющим собакам» БКГ советует применять стратегии «сбора урожая», сокращения или ликвидации, в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды.

Выбор портфельной стратегии. Матрица БКГ рекомендует компаниям следующий алгоритм действий в соответствующих хозяйственных зонах:

- оберегать и укреплять «звезды»;
- избавляться от «собак», если нет веских причин для их сохранения;
- установить жесткий контроль капиталовложений в отношении «дойных коров»;
- «вопросительные знаки» подлежат специальному изучению с целью определения, не смогут ли они при определенных условиях и надлежащем финансировании превратиться в «звезды».

Траектории движения по матрице. Матрица БКГ рассматривает два случая исхода для товаров:

- позиция «звезды» ослабевает, она становится «трудным ребенком» и по мере замедления роста отрасли превращается в «собаку»;
- «дойная корова» теряет позиции лидера на рынке до того уровня, когда она становится «слабеющей собакой».

Но существуют и стратегические ошибки:

- чрезмерное инвестирование в стабильных «дойных коров»;
- недостаточность инвестиций в «вопросительные знаки», и они, вместо того чтобы стать «звездами», сразу превращаются в «собак»;
- распыление ресурсов по всем «вопросительным знакам» вместо концентрации на наиболее перспективных.

При анализе предприятий с помощью матрицы БКГ (см. рис. 1.11) было выявлено несколько типовых траекторий, выбираемых компаниями при формировании своей портфельной стратегии.

Возможные стратегии:

- Траектория новатора — активно занимаясь научными исследованиями, компания сразу выводит новые продукты в «звезды». Потом, используя доминирующее положение на рынке и сохраняя свою долю рынка, «звезда» переводится в «дойную корову». В свою очередь, деньги, заработанные последней, вкладываются в новые научные исследования.

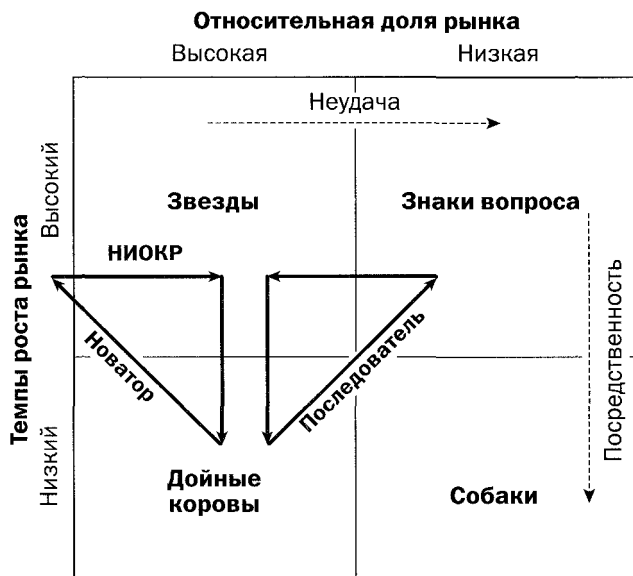


Рисунок 1.11. Анализ направлений деятельности (матрица БКГ). Как будут развиваться события для наших продуктов?

- Траектория последователя — компания тщательно выбирает новые продукты, выведенные на рынок другими фирмами, добивается, когда они завоюют большую долю рынка (переводит их в категорию «звезд») и затем использует преимущество при замедлении темпов рыночного роста («дойные коровы»).
- Траектория неудачи — увы, не все «вопросительные знаки» превращаются в «звезды». По некоторым позициям в момент раскрутки продукта компания может потерять желаемую долю рынка.
- Траектория посредственности — неудачный выбор продукта или стратегическая слабость компании не позволяет ей воспользоваться преимуществами, предоставляемыми обладанием доли рынка.

При анализе рынка часто бывает очень важно представить себе существующих конкурентов, с тем чтобы определить возможности и угрозы, которые представляет их взаимное расположение на рынке. По словам М. Портера, "стратегия — это создание уникальной и ценной позиции посредством разнообразных действий"[43]. От ответа на такие вопросы, как «Какие компании имеют самые сильные/слабые позиции на рынке?», «Что отличает одну компа

1.13.3. Позиция на рынке

нию от другой?» существенно зависит вид разрабатываемой стратегии.

Для анализа конкурентного положения на рынке можно воспользоваться следующей диаграммой (см. рис. 1.12).

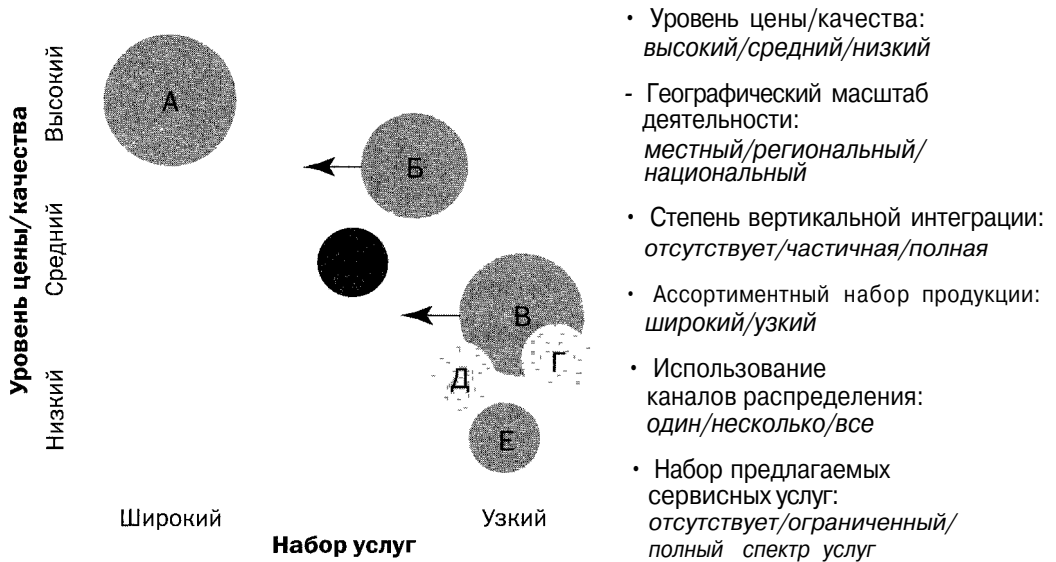


Рисунок 1.12. Позиционирование компаний на рынке

В качестве осей представленной матрицы выступают различные критерии, по которым мы проводим сравнение. Ниже приводятся примеры таких критериев и их значений (см. табл. 1.2о).

Таблица 1.2о. Критерии сравнения

Критерий	Значение
Уровень цены/качества	Высокий
	Средний
	Низкий
Географический масштаб деятельности	Местный
	Региональный
	Национальный

Таблица 1.20, Критерии сравнения (продолжение)

Критерий	Значение
Степень вертикальной интеграции	Отсутствует Частичная Полная
Ассортиментный набор продукции	Широкий Узкий
Использование каналов распределения	Один Несколько Все
Набор предлагаемых сервисных услуг	Отсутствует Ограниченный Полный спектр услуг

В качестве размера круга обычно выступает какой-нибудь другой анализируемый критерий, например объем продаж.

Для того чтобы отследить тенденции и изменения в позиционировании соперников, принято с помощью стрелок указывать на стремления нашей и конкурирующих компаний к той или иной стратегической рыночной нише.

При анализе позиционирования конкурентов, как и при проведении сегментирования, очень важно выбрать такие критерии, которые наиболее наглядно показывали бы место соперников на рынке, а не создавали плотно сбитые кластеры, где трудно что-либо различить.

Для сравнительного анализа также удобно воспользоваться факторным анализом (см. табл. 1.21).

Таблица 1.21. Пример факторного анализа

Критерий сравнения	Вес, %	Мы	Конкурент 1	Конкурент 2
Качество/характеристики товара	10	3	2	1
Репутация/имидж	10	2	2	5
Производственные возможности	10	4	3	2

Таблица 1.21. Пример факторного анализа (продолжение)

Критерий сравнения	Вес, %	Мы	Конкурент 1	Конкурент 2
Грамотное использование технологии (технологические навыки)	5	5	4	1
Сбытовая сеть	5	1	1	5
Маркетинг/реклама	5	2	2	5
Финансовое положение	5	1	5	2
Издержки в сравнении с конкурентами	35	3	5	1
Обслуживание клиентов	15	1	3	1
Общая взвешенная оценка	100	2,55	3,5	1,95

В этом случае в колонке слева указываются критерии, по которым производится сравнение. Затем отражаются их относительные веса и далее расставляются оценки, например, по пятибалльной шкале. После перемножения веса и оценок результаты суммируются. В итоге можно получить относительное положение нашей компании с учетом выбранных критериев и их весов, а также проанализировать причины такого положения. Для этого необходимо рассмотреть наши оценки с точки зрения факторов с наиболее высокими весами.

Анализ положения компании на рынке. Анализируя сегодняшнее положение компании на рынке, в том числе и с помощью инструментария, приведенного в этой главе выше, можно ответить на следующие вопросы:

- Какова рыночная доля и место компании в отрасли?
- Повышаются или понижаются размеры прибыли и какова она в отношении к показателям конкурентов?
- Какова тенденция изменения возврата на инвестиции (ROI)?
- Растут ли продажи компании быстрее, чем рынок в целом?
- Какова репутация компании в глазах потребителей?
- Является ли компания лидером в технологии, инновациях, качестве обслуживания потребителей?

Конкурентные роли. Можно выделить несколько типовых состояний компаний в отрасли, в зависимости от которых следует применять ту или иную стратегию:

- доминирующий лидер (глобальный, национальный, региональный, местный);
- лидер;
- агрессивный претендент;
- верный последователь;
- слабый разоренный кандидат на уход с рынка;
- застывший на полпути.

Матрица БКГ ориентирована на короткие периоды. Для определения привлекательности отрасли и учета долговременной перспективы привлекают модели, использующие концепцию жизненного цикла. Выбирая отрасль, можно воспользоваться так называемой многокритериальной матрицей.

Многокритериальная матрица была предложена компанией General Electric (GE) как альтернативный подход, в котором устранена часть недостатков матрицы БКГ[20]. Эта девятиклеточная матрица расположена в двумерной системе координат — отраслевой привлекательности и силы/позиции в конкуренции конкретного продукта.

При определении отраслевой привлекательности необходимо определить список критериев и их относительные веса, заполнив приведенную ниже таблицу 1.22.

Таблица 1.22. Определение отраслевой привлекательности

Показатель	Вес, %	Отрасль			
		1	2	3	4
Емкость рынка и его предполагаемый рост	10				
Сезонные и циклические колебания	10				
Технологическое состояние	10				
Интенсивность конкуренции	5				
Возможности и угрозы	5				
Потребность в капитале	5				
Доходность отрасли	5				

1.13.4. Портфель (матрица General Electric)

Таблица 1.22. Определение отраслевой привлекательности (продолжение)

Показатель	Вес, %	Отрасль			
		1	2	3	4
Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственное регулирование	35				
Общая взвешенная оценка	100				

Для оценки конкурентного предложения используется следующая таблица 1.23. Список критериев и их веса перед проведением анализа должны быть уточнены.

Таблица 1.23. Оценка конкурентного предложения

Показатель силы/конкурентной позиции	Вес, %	Отрасль			
		1	2	3	4
Доля рынка (относительно лидера)	10				
Относительный уровень издержек	5				
Отличительные качества товара	20				
Возможность превзойти конкурентов по качеству товаров	5				
Знание потребителей и рынков	15				
Степень освоения технологий	25				
Имидж	5				
Уровень менеджмента	5				
Уровень прибыльности относительно конкурентов	10				
Общая взвешенная оценка	100				

Определив взвешенные значения, можно установить их позицию nasledующей матрице (см. рис. 1.13):



Рисунок 1.13. Многокритериальная матрица

В зависимости от того, в каком квадранте матрицы расположена компания, можно предпринять следующие действия:

- Зона «Агрессивный рост» соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы. Рекомендуемая стратегическая ориентация — агрессивный рост. Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ.
- В зоне «Деинвестирование» привлекательность и преимущества находятся на низком уровне. Стратегическая ориентация — продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование, как в случае «собак».
- Зона «Селективный рост» является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Стратегия — селективный рост. Это типичная ситуация «вопросительного знака».
- В зоне «Низкая активность» конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Стратегия «Низкой активности»: защита своего положения без существенных затрат. Это эквивалент «принимать коров»

Матрица предлагает несколько общих стратегий:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай»;
- деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью.

Матрица «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции» вводит промежуточные значения между понятиями «высокая/низкая» и «сильная/слабая». При анализе используется значительно более широкий набор стратегически значимых переменных, чем в матрице БКГ, которая основывается только на двух показателях: темп роста отрасли и относительная доля рынка.

1.14. Процессы

Любая организация обладает набором определенных бизнес-процессов. Постоянное изменение внешних условий, рост конкуренции и глобализация бизнеса заставляют компании в целях самосохранения совершенствовать свою деятельность, качественные и количественные характеристики бизнес-процессов, а также степень соответствия процессов текущим условиям ведения дел. От того, как организация развивает и совершенствует свои бизнес-процессы, зависит не только успешная деятельность организации в настоящем, но и выживание в будущем.

1.14.1. Цепочка создания ценности

«Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом», — пишет М. Портер. В последовательности действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям требуемое ими, необходимо выделять реальные преимущества в области минимизации издержек и дифференциации. При проведении подробного стратегического анализа и выборе стратегии Портер предлагает обратиться именно к цепочке создания ценности.

Важной частью разработки корпоративной стратегии является формулировка способа создания ценности (см. рис. 1.14), т.е. уникального набора выгод для потребителей, который предоставляет компания и которого не могут предложить конкуренты. Для завоевания устойчивого конкурентного преимущества следует вести от-

личные от конкурентов операции или выполнять их отличным от конкурентов образом. Компания должна выбирать свои подходы к производству, логистике, обслуживанию, маркетингу, управлению персоналом и другим функциям в соответствии со своим способом создания стоимости.

Майкл Портер предложил схему, которая полезна при стратегическом анализе ресурсов. Основной идеей Портера является то, что уровень оценки продуктов/услуг покупателями/пользователями определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, вывода на рынок, поставки и поддержки данного продукта/услуги. Они должны тщательно анализироваться, если компания стремится осознать свои стратегические возможности.



Рисунок 1.14 Цепочка создания ценности

Стратегический анализ цепочек создания ценности позволяет отслеживать функции и процессы по разработке, производству, продаже, доставке и поддержке продукта или услуги. Цепочка деятельности, приводящей к созданию ценности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессах производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям.

Действия, создающие ценность. М. Портер идентифицирует пять первичных и четыре вторичных вида деловой активности, со-

ставляющих цепочку создания ценности в любой компании. К первичным действиям относятся:

- **Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия.** Это действия, связанные с получением, хранением и распределением вводимых ресурсов, такие как физическое обращение с сырьем и материалами, их складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками.
- **Производственные процессы.** Превращение вводимых ресурсов в конечный продукт. Например: машинная обработка, упаковка, сборка, техническое обслуживание оборудования, испытание готовой продукции, выпуск печатной продукции и эксплуатация производственных площадей и помещений.
- **Сбыт продукции.** Это операции, связанные со сбором, хранением и физической доставкой продукта покупателям, такие как складирование готовых изделий, физическое обращение с ними, эксплуатация средств доставки, обработка заказов и составление графиков.
- **Маркетинг и продажи.** Все действия, сопряженные с куплей-продажей продукта: реклама, продвижение товара на рынок, сбытовые операции, квотирование, выбор каналов сбыта, отношения со сбытовиками и ценообразование.
- **Обслуживание.** Действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта, такие как установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и наладка (регулировка).

К вторичным (или поддерживающим) действиям относятся:

- **Закупки.** Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов, в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.
- **Развитие технологии.** Действия, связанные с совершенствованием продукта и/или процесса, в том числе научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания.
- **Управление людскими ресурсами.** Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.
- **Поддержание инфраструктуры фирм.** Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгал-

терский учет, отношения с правительством, управление качеством и т. д.

Указанные виды деятельности — всего лишь звенья стандартной цепочки создания ценности. Каждую такую типовую категорию можно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынок. В свою очередь, эти отделы взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Целью такой декомпозиции является оказание помощи компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий, поскольку стратегия определяет формы конкуренции, при которых определенная категория потребителей получает конкретные выгоды в конкретной области.

Так, в зависимости от отрасли отдельные категории деятельности могут оказаться жизненно необходимыми для обретения конкурентных преимуществ для одних организаций, но иметь вторичное значение для других. Например, для дистрибьютора исключительную важность имеет материально-техническое обеспечение производства и сбыта, в то время как для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеет эффективная работа служащих, определяющих способ и условия предоставления кредитов. В сталелитейной промышленности производственные технологии — единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе. Таким образом, все источники устойчивых конкурентных преимуществ и минимизации издержек любой компании кроются в звеньях цепочки создания ценности.

Пример: цепочка создания ценности компании «МОСКОВСКИЙ КОНДИТЕР»

В компании «Московский кондитер» (см. краткую справку о компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5) могут быть выделены следующие элементы цепочки создания ценности.

Основная деятельность:

- материально-техническое обеспечение — получение, хранение и распределение сырья для производства кондитерской продукции, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками;

- производственные процессы — изготовление кондитерской продукции на фабрике, упаковка продукции;
- доставка товаров до потребителя — доставка тортов, пирожных и выпечки в магазины, обработка заказов и составление графиков;
- продажа и маркетинг — реализация продукции в магазинах, реклама;
- обслуживание — доставка продукции на заказ в офисы.

Вспомогательная деятельность:

- развитие технологии — совершенствование процесса производства продукции, улучшение дизайна упаковки тортов, разработка новых продуктов;
- управление людскими ресурсами — наем, социальное обеспечение, обучение персонала, совершенствование системы оплаты труда;
- общее руководство — планирование, ведение бухгалтерского учета, управление качеством.

Анализ цепочки создания ценности. При анализе цепочки создания ценности необходимо выяснить, какие процессы являются определяющими для клиента, для удовлетворения его потребности и успеха на рынке. Для того чтобы правильно сформулировать стратегию, важно понять, какие процессы добавляют наибольшую ценность для покупателя.

Перед выполнением такого анализа полезно выявить те критерии, с которыми покупатели подходят к продукции вашей компании, а дальше посмотреть, какие подразделения могут оказать влияние на степень удовлетворения запросов клиентов.

Другим способом использовать цепочку создания ценности является ее применение при анализе затрат, особенно по сравнению с конкурентами.

Факты : изменение звеньев цепочки создания ценности

Как рассказала «Ведомостям» генеральный директор группы «ОСТ» Елена Сорокина, в Электростали (Московская обл.) в декабре этого года начнет работать собственный стеклотарный завод группы. Он построен на территории машиностроительного завода, часть которой выкуплена «ОСТ»...

Сейчас приходится привозить бутылки отовсюду — из Прибалтики, с Украины. Из российских заводов никто не дает качества, которое нас устраивало бы. Пришлось инвестировать в собственное производство. Объем инвестиций в новый проект составил около 40 млн евро,

мощность нового завода 260 млн бутылок в год, а в перспективе планируется довести ее до 600 млн в год.

«Завод будет работать и на сторонних заказчиков, — говорит Сорокина. — Например, наша типография [по выпуску этикеток] «ОСТ-Мастер» на предприятия группы «ОСТ» поставляет только 11% своей продукции». В «ОСТе» полагают, что стекольный завод сможет поставлять сторонним компаниям около 35% своей продукции».

«Ведомости», 2003. 28.11

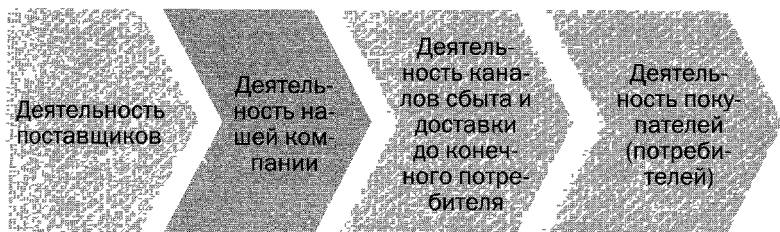


Рисунок 1.15. Система цепочек создания стоимости

Цепочка цепочек создания ценности. В некоторых случаях имеет смысл рассмотреть не только цепочку создания ценности в самой компании (см. рис. 1.15), но и ее взаимодействие с такими цепочками в компаниях поставщиков и покупателей. В этом случае при разработке стратегии можно будет проанализировать узкие места и дополнительные возможности, которые предоставляются цепочкой цепочек создания ценности.

Детализация затрат по цепочке создания ценности. Многие компании ведут учет по центрам ответственности (центрам затрат, прибыли, инвестирования и др.). С одной стороны, такое деление дает возможность повысить ответственность руководителей подразделений, но эта информация не всегда оказывается полезной с точки зрения стратегии. Очень важно анализировать затраты компании по конкретным звеньям стоимостной цепочки. Так выявляют, какая именно доля себестоимости готовой продукции идет на удовлетворение запросов потребителя.

1.14.2. Анализ затрат

Не менее полезно получить сравнительную информацию по затратам цепочки стоимости конкурентов. Из нее становится ясно, в каких звеньях необходимо добиться более низкой себестоимости и где возникают дополнительные затраты, предоставляющие нашей компании дополнительные конкурентные преимущества. Например, дополнительные затраты на производство по сравнению с конкурентом (см. табл. 1.24) вызваны дополнительным комплексом мер по обеспечению качества готовой продукции. В этом слу-

чае качество может послужить отправной точкой при позиционировании на рынке нашей компании.

Таблица 1.24. Сравнение звеньев в цепочке стоимости

Вид деятельности	Наша компания	Конкурент
Сырье и материалы	10	11
Производство	25	20
Доставка товаров	5	6
Маркетинг и реклама	3	4
НИОКР	1	4
Персонал	2	1
Общее руководство	3	2

Пример: доля затрат в себестоимости одной единицы производимой продукции

Обратите внимание на более высокие затраты на НИОКР у нашего конкурента.. Возможно, что в ближайшем будущем он сможет вывести новые продукты или радикально снизить себестоимость производства.

В качестве дальнейших шагов анализа можно предложить две стратегии достижения конкурентных преимуществ:

- снижение издержек по всей цепочке создания ценности;
- максимальная дифференциация и увеличение затрат на отдельные элементы цепочки.

При анализе издержек в различных звеньях цепочки создания ценности важно найти ответы на следующие вопросы:

- Как затраты на один вид деятельности влияют на другие виды?
- Можно ли изменить последовательность видов деятельности в цепочке, чтобы снизить издержки?

Как бороться с избыточными затратами. Существует большое число способов снижения затрат, но мы приведем лишь некоторые идеи, которые могут быть использованы при формировании стратегии компании. Если при анализе цепочки создания стоимос-

ти мы определили, что у нас сравнительно высокая стоимость сырья, то можно предложить попробовать следующие варианты:

- обсудить с поставщиками выгодные для нашей компании цены;
- помочь поставщикам снизить издержки, например, за счет установки нового оборудования, предоставления целевых кредитов или внедрения новых технологий управления;
- организовать более тесную связь между цепочкой поставщиков и нашей цепочкой за счет подключения их к нашей внутренней информационной системе, чтобы поставщик мог заранее планировать свои поставки и тем самым сократить свои затраты и, как следствие, цены;
- попробовать использовать более дешевые товары-заменители;
- организовать интеграцию «назад», создав подразделение внутри компании, которое бы поставляло тот же продукт/услугу.

В случае высокой стоимости сбыта можно предложить следующие инициативы:

- заставить дистрибьюторов нашей продукции снизить свою маржу и тем самым поднять нашу часть прибыли;
- организовать более тесную связь между нашей стоимостной цепочкой и цепочкой продавцов, например с помощью организации заказов через интернет;
- провести интеграцию «вперед», приобретя или организовав свою собственную сбытовую сеть;
- выбрать более дешевые альтернативные каналы сбыта.

При избыточно высоких затратах на стадии производства можно попробовать:

- сократить бюджет и рационализировать производственные операции, например, оптимизировав внутренние бизнес-процессы;
- улучшить методы работы и технологический процесс, установив новое оборудование и внедряя новые технологии;
- попробовать убрать этапы с высокими издержками и упростить дизайн товара. Возможно, что операции, совершаемые на этих этапах, не являются важными для потребителя. Именно так незаметно исчезают ненужные функции у многих товаров;
- переместить производство в другие регионы, с более низкими налогами, заработной платой и другими затратами;
- инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии;
- привлечь подрядчиков, так как вполне возможно, что они сделают это гораздо дешевле.

Анализ цепочки создания ценности подскажет и другие варианты снижения затрат

Пример: сокращение затрат в компании Chrysler

В компании Chrysler большое внимание уделяется вопросам взаимоотношения с поставщиками. В середине 1980-х годов, когда компания испытывала нелегкие времена, ее руководством было принято решение пересмотреть взаимоотношения с поставщиками превратив их в инструмент повышения эффективности операций.

«Наш отдел снабжения во главе с Томом Столкампом разработал принципиально новую схему взаимодействия производителя конечной продукции и поставщиков. Авторитетный журнал «Harvard Business Review» даже назвал ее «американским кейретцу», намекая на название характерных для бизнеса Японии тесных связей поставщиков и производителя конечной продукции. Средством для осуществления этой концепции послужила программа по сокращению издержек SCORE (Supplier Cost Reduction Effort — действия по сокращению затрат поставщика).

Философия SCORE заключалась в том, что мы — производители — и наши поставщики являемся звеньями единой цепочки, в которой создается добавленная стоимость. Производитель может требовать от поставщика снижения издержек, если при этом его бизнес остается прибыльным. Но если мы не будем работать вместе с ними над уменьшением стоимости готовой продукции, то любое уменьшение издержек при производстве компонентов будет просто самообманом. Том и его люди покончили с многолетней традицией каждые два года рассылать своим поставщикам письма с требованием снизить цены на 2 или 5%. Вместо этого они просто пригласили своих партнеров для разговора о том, как можно общими усилиями сократить неоправданные издержки, в том числе и лишние затраты поставщиков, которые им приходится делать по вине компании Chrysler. Кстати, мы никогда не смогли бы это сделать если бы наши инженеры сначала не отказались от философии «придумано не нами, значит, это плохо», из-за которой они раньше занимали во взаимоотношениях с поставщиками жесткую и не конструктивную позицию. Чтобы создать для поставщиков стимул сокращать неоправданные издержки, Том разрешил поставщикам оставлять себе половину сэкономленных средств» (цитируется по [27], с 56-57)

В процессе управления предприятием руководителю приходится принимать стратегические решения чуть ли не каждый день. И дело отнюдь не в размере предприятия. Даже небольшая компания, например бюро переводов, может столкнуться с задачами, решение которых тесно связано со стратегией (см рис 1. 16)

1.14. 3 Стратегическое решение «производить или покупать?»

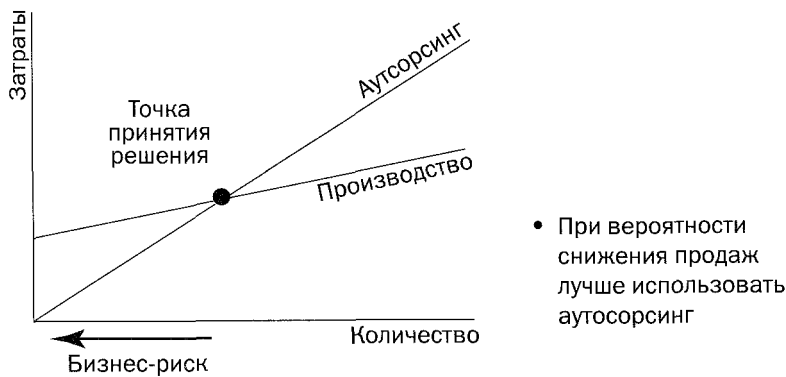


Рисунок 1 16 Стратегическое решение «производить или покупать?»

Если бюро потребуется делать копии с переводимых материалов, то можно сбежать в соседний копировальный пункт и, заплатив два рубля, сделать нужное число копий. Можно предложить альтернативный вариант — купить ксерокопировальный аппарат и делать копии в самом бюро, что, конечно же, удобнее. При этом стоимость приемлемого по функциональности аппарата составляет 10000 руб, бумаги — 70 руб за пачку в 250 листов, тонера — 1200 руб (обычно ресурса картриджа хватает на 1500 страниц)

Представим эти данные в виде следующей таблицы 1. 25
Таблица 1.25 Данные для принятия управленческого решения

Затраты	Вариант, руб.	
	1	2
Постоянные	—	10000
Переменные (на 1 копию)		
бумага	—	0,28
тонер	—	0,80
копирование	2	—
Итого	2	108

Для того чтобы определить, что является более выгодным: купить аппарат для копирования или пользоваться услугами копировального бюро, необходимо произвести небольшой расчет, аналогичный приведенному ниже:

$$\begin{aligned} \text{Точка принятия решения} &= \\ &= 10\,000 / (2 - 1,08) = 10870 \text{ копий.} \end{aligned}$$

Это значит, что если мы планируем сделать более 10870 копий, то выгоднее приобрести копировальный аппарат, а если меньше, то стоит пользоваться услугами копировального бюро.

Итак, приобретать или нет? Ответ на этот вопрос зависит от того, сделаем ли мы столько или нет. Если существует прогноз спада объемов заказов на переводы и соответственно копий, то возрастает бизнес-риск принятия такого решения, поскольку существует вероятность, что мы не достигнем желаемого количества в 10870 копий. Поэтому при принятии решения необходимо не только учесть данные расчетов, но и оценить многие другие факторы, например изменение спроса на рынке.

Факты: завод по производству стеклянной тары

«У нас есть собственный стекольный завод, — говорит директор по связям с общественностью осетинского ОАО «Исток» Геннадий Фролов. — Это позволяет нам быть максимально гибкими в оформлении продукции, а также облегчает защиту от подделок». А вот в компании «Русский алкоголь», управляющей крупным подмосковным ликероводочным заводом «Топаз», придерживаются другой точки зрения. «Мы не рассматриваем вопрос строительства или покупки заводов по производству стеклотары. Это отдельный бизнес. Для успешной работы такого производства нужны серьезные вложения, иначе оно будет неконкурентоспособно. Для нас важнее выстраивать крепкие партнерские отношения с крупнейшими производителями стеклотары», — считает генеральный директор «Русского алкоголя» Золтан Золотев.

«Ведомости». 2003. 28. 11

1.15. Базовые стратегии

Этот подраздел посвящен тому, как компании завоевывают и удерживают конкурентное преимущество.

1.15.1. Базовые стратегии по М. Портеру

Исследования М. Портера показали, что:

- требуемого уровня рентабельности могут достичь как крупные предприятия, нацеленные на овладение большой долей рынка, так и небольшие специализированные предприятия;

- наиболее опасно пребывание в средней позиции на рынке;
- предприятия, не имеющие возможности добиться лидерства на рынке, должны сконцентрировать деятельность на определенном его сегменте и искать способы роста своих преимуществ именно здесь.

В зависимости от своих стартовых позиций фирмы могут использовать одну из следующих конкурентных стратегий:

- снижение себестоимости продукции;
- дифференциация продукции;
- сегментирование рынка;
- внедрение новшеств;
- ориентация на потребность рынка.



Рисунок 1.17. Стратегия развития

«Стратегия конкурентной борьбы, — пишет Портер, — это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций». Превзойти другие фирмы можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий (см. рис. 1.17). На практике каждая успешная компания использует одну из них, а менее успешные пытаются применять несколько стратегий одновременно:

- минимизация издержек/лидерство в цене — бросить все силы на то, чтобы сделать товар самым дешевым на рынке;
- дифференциация — сделать товар особенным, отличным от других, это поднимет его цену;

- концентрация — предназначить товар для небольшого сегмента рынка, где он будет либо самым дешевым, либо отличным от других товаров в данной рыночной нише (сегменте).

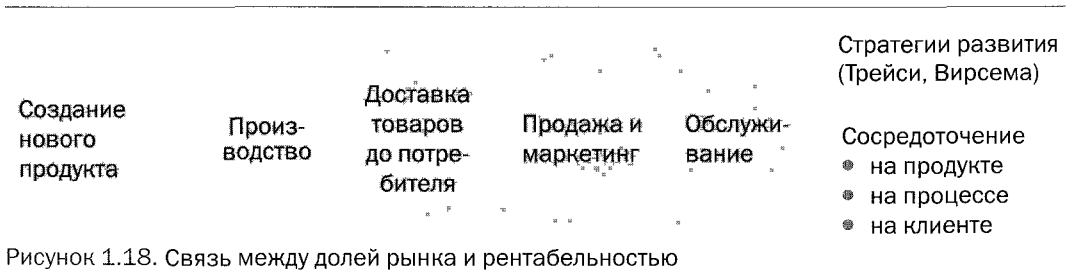
Пример: стратегия дифференциации
для компании «Московский кондитер»

Компании «Московский кондитер» (см. краткую справку о компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5) больше выгод и перспектив сулит стратегия широкой дифференциации. При этом фирма будет ориентироваться на потребителей различного типа и разных предпочтений, т. е. практически на весь рынок. Для этого необходимо разработать новые сорта кондитерских изделий или усовершенствовать уже известные и существующие. Как вариант можно предложить производить низкокалорийную продукцию на диетическом сахаре с пониженным содержанием холестерина. Следует разнообразить ассортимент, но при этом сохранять неизменно высокое качество. Необходимо заботиться о том, чтобы товары поступали покупателям как можно более свежими и даже горячими.

Используя стратегию дифференциации, компания должна обеспечить своим продуктам характеристики, за которые потребитель готов платить дополнительную цену, покрывающую издержки дифференциации. В нашем случае такой характеристикой может быть изготовление кондитерских изделий по специальным рецептам.

«Средняя позиция». Исследования М. Портера привели к выводу, что и крупные предприятия с большой долей рынка и небольшие специализированные предприятия имеют шанс добиться требуемого уровня рентабельности. В связи с этим возникает опасность «средней позиции». Поэтому компаниям, не имеющим средств или способностей для достижения лидерства на рынке, рекомендуется сконцентрировать свою работу на определенном сегменте и наращивать там преимущества по отношению к конкурентам.

Связь между долей рынка и рентабельностью, по Портеру, отражена на рисунке 1.18.



Исследования, проведенные в последнее время другими специалистами по стратегии, опровергают эту точку зрения Портера. Считается, что вполне можно найти компромисс между двумя крайними стратегиями, получая при этом максимальную прибыль.

Выбор стратегии. Для выбора стратегии можно воспользоваться следующим графиком (см. рис. 1.19) и таблицей 1.26. В начало координат мы поместим данные о нашем самом опасном конкуренте (на графике он обозначается как СОК). По оси ординат - нашу способность производить конкурирующий товар по более низкой себестоимости, выраженную в процентах, а по оси абсцисс - способность устанавливать более высокую цену по сравнению с самым опасным конкурентом.

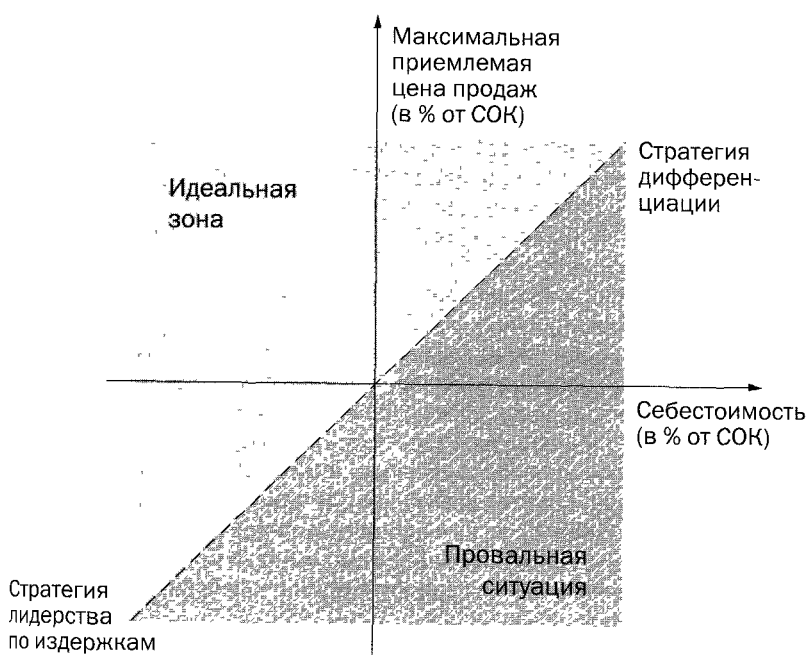


Рисунок 1.19. Конкурентные преимущества (СОК – самый опасный конкурент)

В этом случае, если наша компания может находиться в одном из четырех сегментов рисунка.

Таблица 1.26 Типы стратегий

Себестоимость по сравнению с ССК	Максимальная приемлемая цена продаж по сравнению с ССК	Стратегия
Ниже	Ниже	В этом случае наша компания имеет возможность строить свою маркетинговую стратегию на использовании более низких рыночных цен, которые можно установить вследствие более низкой себестоимости. Для получения максимальной прибыли необходимо сосредоточиться на увеличении объемов производства. Такая стратегия называется стратегией лидерства по издержкам
Выше	Выше	Для получения максимальной прибыли компания должна сконцентрироваться на выделении отличительных свойств товара (дифференцировании), которые позволяют повысить цену на него. Такая стратегия называется стратегией дифференциации
Ниже	Выше	Ситуация благоприятна
Выше	Ниже	Ситуация очень неблагоприятна, и руководству компании необходимо решить, в какой сегмент рынка следует стремиться. В зависимости от стратегического решения можно провести комплекс мер, направленных на снижение себестоимости при одновременной загрузке производства, или, наоборот, на повышение своей способности устанавливать более высокие цены

Пример: позиционирование компании-поставщика бытовой техники «Астра»

Самым опасным «конкурентов для компании «Астра» (см. краткую справку о компании «Астра» в подразделе 1.13.1) является крупная и узнаваемая фирма (одна из торговых сетей). Себестоимость товаров компании "Астра", вероятно, будет выше ССК, так как она производит закупки товаров более мелкими партиями. А вот управленческие издержки и расходы на рекламу могут быть меньше или равны. При этом максимальная продажная цена меньше, чем у самого опасного конкурента.

Таким образом, компания находится либо в сегменте «Провальная ситуация», либо в сегменте, где предлагается стратегия «Лидерство по издержкам». В любом случае, так как «Астра» на цены влиять не может, двигаться надо только в направлении сокращения издержек.

Основные черты стратегий развития. Каждая из стратегий имеет свой набор черт (см. табл. 1.27).

Таблица 1.27. Виды стратегий и их основные характеристики

Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Концентрация
Стратегическая цель	Ориентация на весь рынок	Ориентация на весь рынок	Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно различаются между собой
Основа конкурентного преимущества	Издержки ниже, чем у конкурентов	Способность предлагать что-то новое, отличное от конкурентов	Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям и вкусам
Ассортиментный набор	Качественный базовый набор без излишеств	Широкий выбор, много разновидностей товара, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик	Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
Производство	Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара	Создание ценностей для покупателя, стремление к созданию превосходного товара	Производство товара, соответствующего данной нише
Маркетинг	Выделение характеристик товара, которые ведут к снижению издержек	Создание качеств, за которые покупатель будет платить. Установление повышенной цены, покрывающей затраты на дифференциацию	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя

Таблица 1 27. Виды стратегий и их основные характеристики (продолжение)

Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Концентрация
Поддержка стратегии	Разумные цены/ хорошая ценность	Создание различных характеристик, за которые будут платить. Концентрация на нескольких отличительных чертах, усиление и создание имиджа товара	Поддержание более высокого уровня обслуживания, чем у конкурентов. Задача — не снижать имидж компании и не расплывать усилия, осваивая другие сегменты или добавляя новые продукты для расширения присутствия на рынке

Пример: выбор стратегии для автокомпании «Грейт»

(см. краткую справку о компании «Грейт» в подразделе 1.12.1)

Экономия на издержках и оптимизация бизнес-процессов возможны только при большом объеме перевозок и четкой работе логистических схем, позволяющих сократить до минимума простой техники и порожний пробег. Необходимы разработка и развитие логистических схем по транспортировке, терминальной обработке грузов, взаимодействию с партнерами, а также комплексная информатизация этих процессов от получения заявки на перевозку до сдачи груза получателю и проведения расчетов. Автоматизация процесса логистики позволит также сократить количество трудовых затрат на каждую перевозку в части управленческого персонала. Одной из функций информатизации перевозок должна стать возможность отслеживания груза на всем пути следования.

1.15.2. Базовые стратегии (М.Трейси и Ф.Вирсема)

Для достижения лидерства на рынке необходимо выбрать стратегию. Один из вариантов выбора был предложен в книге М. Трейси и Ф. Вирсема «The Discipline of Market Leaders»[44]. В качестве стратегий или «ценностных дисциплин», которые приведут компании к успеху, были рассмотрены:

- производственное совершенство;
- лидерство по продукту;
- близость к потребителю.

Компаниям предлагается выбрать то из этих стратегических направлений, которое наиболее подходит к их бизнесу, и придерживаться его в своей деятельности (см. рис. 1.20):

Создание
нового
продукта

Производство

Доставка
товаров до
потребителя

Продажа и
маркетинг

Обслуживание

Рисунок 1.20. Базовые стратегии: сосредоточение на продукте, на процессе и на клиенте (Трейси и Вирсема)

Производственное совершенство. Что же М. Трейси и Ф. Вирсема подразумевали под каждой из «ценностных дисциплин»? Рассмотрим первую «ценностную дисциплину» — производственное совершенство. Авторы приводят примеры компаний, достигших производственного совершенства: AT&T Universal Card, Hertz, Charles Schwab, McDonald's, Dell Computer, Saturn Corporation, FedEx, Southwest Airlines, General Electric, Wal-Mart.

Что общего у этих компаний? Это сочетание качества производимой продукции, низких цен и легкости приобретения. Очевидно, что достаточно сложно добиться одновременно и качества, и низкой цены. Выполнение этого условия вызывает определенные требования к продукции и производственному процессу. Прежде всего, изготавливаемые продукты должны быть достаточно одинаковы (например, все самолеты компании Southwest Airlines однотипны). При однотипности продуктов можно стандартизировать их производство. В свою очередь, стандартизация производственного процесса предполагает его оптимизацию, а следовательно, повышение эффективности и, в конце концов, снижение потерь. Причем стандартизируется не только сам производственный процесс, но даже материальные активы — все складские помещения компании Wal-Mart выглядят одинаково. Операционное управление строится таким образом, чтобы каждый день производился примерно одинаковый объем продукции. Необходимым условием для этого являются такие отношения с поставщиками, которые позволяют всегда иметь на складе необходимые для производства материалы. Можно даже использовать технологию управления запасами, когда ими управляют сами поставщики, снижая тем самым затраты (а это приводит к возможности снижения цены). Итак, с технологией производства все понятно. Но на этом процессы стандартизации не заканчиваются. Стандартизируются также действия работников. Каждый человек точно знает свои обязанности и должен следовать должностным инструкциям. Наиболее эффективной считается работа в командах. Инициативность и проявление изобретательности не приветствуются.

ются. Таким образом, устанавливается жесткий контроль над деятельностью работников. Для улучшения управляемости и контроля применяются информационные технологии.

Под «легкостью приобретения» подразумевается доступность произведенной продукции в любой момент. Если речь идет об услугах, то они должны быть стандартизированы. Производители услуг не пытаются сделать их разнообразными, так как это приводит к повышению стоимости. Услуги предоставляются по первому требованию клиентов.

Лидерство по продукту. Вторая «ценностная дисциплина» — это лидерство по продукту. Примеры компаний, добившихся того, что их продукт признан лучшим: 3M, Microsoft, Disney, Motorola, Harley-Davidson, Nike, Intel, Reebok, Johnson & Johnson, Revlon, Mercedes-Benz, Swatch. Действительно, Disney произвел революцию в мультипликации, в кроссовках Nike и Reebok поставлено немало мировых рекордов. Каким образом компании добились того, что их продукт стал самым лучшим? Для того чтобы создать действительно превосходный продукт, необходим инновационный подход, который подразумевает изобретения, исследования и разработки. Это помогает на шаг опережать рынок. Создается портфель альтернативных инновационных продуктов, включающий даже самые неожиданные и нестандартные изобретения. В процессе анализа и сравнения происходит отсев некоторых решений, и остаются те продукты, для которых прогнозируется успех. Чтобы позиционировать новый продукт, нужна достаточно агрессивная реклама. Чем больше шума, тем больший интерес вызывает новинка. Главный девиз лидерства по продукту — быстрота во всем: в принятии решений, в реагировании на изменения спроса, в производстве. Для обеспечения такой скорости создаются мобильные децентрализованные команды. Они могут формироваться исключительно для решения конкретной задачи. Для новой задачи создаются новые рабочие группы. Весь процесс решения задачи четко делится на этапы и результат каждого этапа жестко контролируется. Чтобы обогнать всех, необходимо быстро производить, поэтому производственный цикл максимально возможно сокращается. Но лидерство по продукту подразумевает не только создание новых продуктов, но и продление жизни уже существующих путем их модернизации и поддержки на рынке.

Близость к потребителю. Третья «ценностная дисциплина» — близость к потребителю. Имеется в виду не территориальная близость, а ориентация на конкретного клиента. Компании поставляют на рынок ту продукцию, которая в данный момент необходима потребителям. Приходится делать все, чтобы клиент остался доволен или, лучше сказать, лоялен к компании.

Примеры компаний, выбравших в качестве стратегии близость к потребителю: Airborne Express, IBM, Baxter International, Johnson Controls, Four Seasons Hotel, Nordstrom, Home Depot. Самое большое достижение этих компаний — это приверженность потребителей к их продуктам/услугам. Ориентация на потребителя предполагает налаживание долгосрочных и стабильных связей. Для этого необходимо очень хорошее знание рынка и потребителей, поэтому значимой статьёй расходов являются затраты на маркетинг. Для поддержания связей надо подстраиваться под клиентов, предлагая им новые услуги, улучшая сервис. Близость к потребителю предполагает работу с уже зарекомендовавшими себя качественными товарами, адаптированными под потребности клиента. Все новое и модное быстро приходит и также быстро исчезает с рынка. Остается то, что выдерживает проверку временем. Компании, которые плотно работают с потребителями, всегда знают, какие смежные продукты/услуги могут понадобиться именно этому клиенту, они нацелены на решение всех его проблем. Например, Johnson Controls обеспечивает тех, кто занимается эксплуатацией зданий, услугами энергетиков, которые вносят изменения в их конструкции, причем она готова найти нужных для клиента специалистов, даже если их нет в персонале самой компании. Наиболее ценными сотрудниками становятся хорошие менеджеры по работе с заказчиками. Знание клиента и умение с ним работать является залогом прибыльности.

Выбор «ценностной дисциплины». Выбор одной из рассмотренных стратегий М. Трейси и Ф. Вирсема предлагают осуществлять в три этапа. На первом этапе проводится анализ текущей деятельности самой компании, ее конкурентов и потребителей с точки зрения «ценностных дисциплин». На втором — происходит обсуждение возможных вариантов будущих действий по каждому стратегическому направлению. На третьем этапе специалисты детально прорабатывают каждое из направлений, и руководство принимает решение.

Теперь определим, каким способом мы будем вести конкурентную борьбу. Существует много вариантов, но замечено, что действия многих компаний напоминают военные. Рассмотрим варианты стратегий (см. табл. 1.28).

1.15.3. Конкурентные стратегии

Таблица 1.28. Варианты стратегий

Позиция на рынке	Цель	Возможные стратегии
Лидеры отрасли	Цель — поддержание лидирующих позиций за счет снижения издержек, дифференциации, создания новых продуктов	Стратегия постоянного наступления. Стратегия обороны и укрепления. Стратегия давления на вторые компании. Расширение первичного спроса. Демаркетинг http://www.natahaus.ru

Таблица 1.28. Варианты стратегий (продолжение)

Позиция на рынке	Цель	Возможные стратегии
Компании, находящиеся на вторых ролях	Нельзя копировать стратегию лидера. Необходимо увеличение доли рынка за счет дифференциации на качестве, снижения издержек, технологическом превосходстве, лучшем обслуживании клиентов и инновациях	Стратегия вакантной ниши. Стратегия специалиста. Стратегия «у нас лучше, чем у них». Стратегия «послушного последователя». Стратегия «рост за счет приобретения». Стратегия характерного имиджа
Слабый бизнес	Необходимо выяснить причину кризисной ситуации	Стратегия кругового наступления. Стратегия обороны и укрепления. Стратегия немедленного отступления. Продажа себя другой фирме. Стратегия «сбора урожая»

Пример: конкурентные стратегии компании «Московский кондитер»

В силу своего положений на рынке Москвы, характеризуемого наличием огромного числа конкурентов, среди которые такие лидеры отрасли, как «Большевик», «Рот Фронт», «Россия», «Бабаевский», «Московскому кондитеру» (см. краткую справку о компании «Московский Кондитер» в подразделе 1.6.5) более всего соответствует стратегия компании, находящейся на вторых ролях. В этом случае фирма будет выигрывать за счет дифференциации на качестве, технологическом превосходстве, лучшем обслуживании клиентов и инновациях. Составной частью данной стратегии является стратегия специалиста: «У нас лучше, чем у них, потому что мы больше знаем о продукции и о клиенте». Выгодной окажется и стратегия характерного имиджа, в нашем случае это имидж производителя необычных видов товаров по специальным иностранным или старорусским рецептам.

Пример: конкурентная стратегия компании «Астра»

На данном рынке компания «Астра» (см. краткую справку о компании «Астра» в подразделе 1.13.1) явно находится на вторых ролях. Стратегии «рост за счет приобретения» и характерного имиджа для нее вряд ли осуществимы. Наиболее подходящей является стратегия «вакантной ниши», так как компания не может позволить себе активную борьбу с конкурентами, и достаточно

но мобильной и жизнеспособной. Можно использовать также элементы стратегии специалиста — сосредоточиться на одной группе товаров, но представить ее максимально.

Существует система так называемых эталонных, или базовых, стратегий роста, которая включает основные виды стратегий, выверенные практикой и освещенные в специальной литературе. Эти стратегии касаются всей организации и отражают различные подходы к росту фирмы, связанные с изменением одного или нескольких элементов (продукта, рынка, отрасли, технологии):

1.15.4. Стратегии роста

- стратегия концентрированного (интенсивного) роста, рост по отношению к базовому рынку;
- стратегия интегрированного роста, рост посредством покупки компаний;
- стратегия диверсификации;
- стратегия целенаправленного сокращения.

Данные по стратегиям роста собраны в таблице 1.29.

Таблица 1.29. Стратегии роста

Рост	Проблемы	Результат
Интенсивный	Развитие рынка Как продавать товары на новых рынках?	Выделение и развитие новых сегментов Освоение новых каналов сбыта Проникновение на новые географические рынки Провоцирование конкурентов на уход с рынка
	Проникновение Как развивать продажи на существующих рынках?	Развитие первичного спроса Увеличение доли рынка Приобретение рынков Рационализация (оптимизация) рынка Организация рынка Добавление новых характеристик товаров

Таблица 1.29. Стратегии роста (продолжение)

Рост	Проблемы	Результат
	Развитие через товары Как развивать продажи на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары?	Расширение товарной гаммы Обновление линейки товаров Улучшение качества Приобретение гаммы товаров Рационализация гаммы товаров
Интегративный	Как развивать продажи путем интеграции с другими компаниями, находящимися в цепочке создания ценностей для потребителя?	Интеграция «вперед» Интеграция «назад» Горизонтальная интеграция
Диверсификация	Как увеличить доходы путем выпуска продукции на других рынках?	Концентрическая диверсификация Чистая диверсификация

Приведенные выше стратегии роста можно также представить в виде следующей матрицы (см. табл. 1.30):

Таблица 1. 30. Матрица взаимосвязи рынки—продукты

Продукт	Имеющиеся рынки	Новые рынки
Имеющиеся продукты	Стратегия обработки рынка	Стратегия развития рынка
Новые продукты	Стратегия развития продукта	Стратегия диверсификации

Пример: стратегия роста компании «Астра»
(см. краткую справку о компании «Астра» в подразделе 1.13.1)

Согласно сказанному выше для данной компании имеет смысл проводить стратегию интенсивного роста через развитие регионального рынка. Так как существует развитая региональная сеть, то, используя ее возможности, можно выделить один или несколько географических сегментов (не Москва и Санкт-Петербург) и сконцентрировать свои усилия на них. На данных географических рынках следует найти наименее занятые или наиболее удобные сегменты либо по группе товаров, либо по группе пользователей и начать завоевание рынка с них. Возможно, следует попытаться наряду с прямыми продажами организовать дилерскую сеть, что позволит сократить постоянные издержки.

цены (увеличение партий товаров). Создание дилерской сети также позволит реально увеличить оборот компании и прибыль.

Пример: выбор стратегии роста для автокомпании «Грейт»
(см. краткую справку о компании «Грейт» в подразделе 1.12.1)

В данный момент при обороте 100 млн дол. компания считается лидером отрасли (так, объем одних только экспортно-импортных автоперевозок составляет 3,3 млрд дол., из которых 40% принадлежит российским фирмам). Глобальной целью компании может быть лидерство на национальном рынке грузоперевозок. Стратегия — агрессивный рост и поддержание лидирующих позиций. Стратегия развития направлена на увеличение доли рынка и призвана охватить широкий круг покупателей. Компании будет трудно стать лидером по издержкам, так как тут предстоит жесткая конкуренция с белорусскими перевозчиками, использующими автотехнику, бывшую в употреблении, и более дешевые трудовые ресурсы. Поэтому наиболее оптимальным выглядит развитие, направленное на широкую дифференциацию, а именно: предлагать полный спектр услуг, осуществляемых как самой компанией «Грейт», так и с помощью партнеров. Для этого необходимо наладить организацию грузоперевозок и экспедиторского сопровождения, подобрать наиболее выгодные маршруты и способы транспортировки, обеспечить перевозку широкой номенклатуры грузов — от дорогой техники (страхования груза и ответственности, обеспечение сопровождения груза) до нестандартных (крупногабаритных, опасных, жидких и т. д.). По желанию клиента должно быть организовано страхование груза, таможенное оформление, складирование и хранение с привлечением сторонних организаций. Надо наладить сервис в области перевозок сборных грузов, аккумулирования на складах, доставки малых партий «до двери». Особое внимание следует уделить сфере мультимодальных перевозок, в том числе и все более растущим объемам контейнерных перевозок. Особый упор надо сделать на международных перевозках как наиболее прибыльном сегменте рынка.

Необходимы создание имиджа на рынке, разработка своего брэнда, что-то вроде «Совтрансавто» времен СССР. Брэнд должен быть узнаваем, надо добиться, чтобы его ассоциировали с надежностью, точностью соблюдения сроков, охватом полной номенклатуры грузов и направлений. Необходимы широкая реклама, прямое привлечение клиентов. Большие усилия придется направить на удержание клиента, максимально быстрое и корректное удовлетворение его потребностей, налаживание <http://www.natahaus.ru>

Для работы на международных рынках необходимо приобретение новых автотраков зарубежного производства, отвечающих современным экологическим требованиям и являющихся более экономичными и надежными в эксплуатации. При этом необходимо обновление и расширение парка автомобилей, как в количественном выражении, так и по приспособленности для транспортировки особых грузов. Наблюдения тенденций на рынке грузоперевозок показали, что наиболее востребованными являются контейнеровозы, рефрижераторы, автопоезда большой вместимости и грузоподъемности, автоцистерны, а также грузовики малой тоннажности для местных перевозок. Для преодоления чрезвычайно больших единовременных капитальных вложений целесообразным является использование системы лизинга при финансировании.

Важным фактором является развитие сотрудничества с иностранными перевозчиками и экспедиторскими фирмами, использование их развитой инфраструктуры, привлечение их к обслуживанию клиентов, тесное взаимодействие со страховыми компаниями, таможенными брокерами, складами временного хранения, обычными складами, выбивание выгодных тарифов, скидок, гарантированных ставок на длительный период, гибкой системы оплаты.

Иное возможное направление — экспансия за счет приобретения других фирм. Так, необходимо развитие региональных представительств, в том числе за счет покупки местных предприятий и баз, т. е. приобретение как местной инфраструктуры, так и местных клиентов. Тем самым можно расширить рынок, оптимизировать пробег грузовиков.

Дополнительное чтение

1. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография "Новости"», 2000.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Пер. с англ. Научн. ред. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989.
4. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. Под. ред. Ю. Джарова, Р. М. Нуреева. М.: Финпресс, 2000.
5. *Винокуров В. А.* Организация стратегического менеджмента на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
6. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2001.
7. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. <http://www.matahaus.ru>

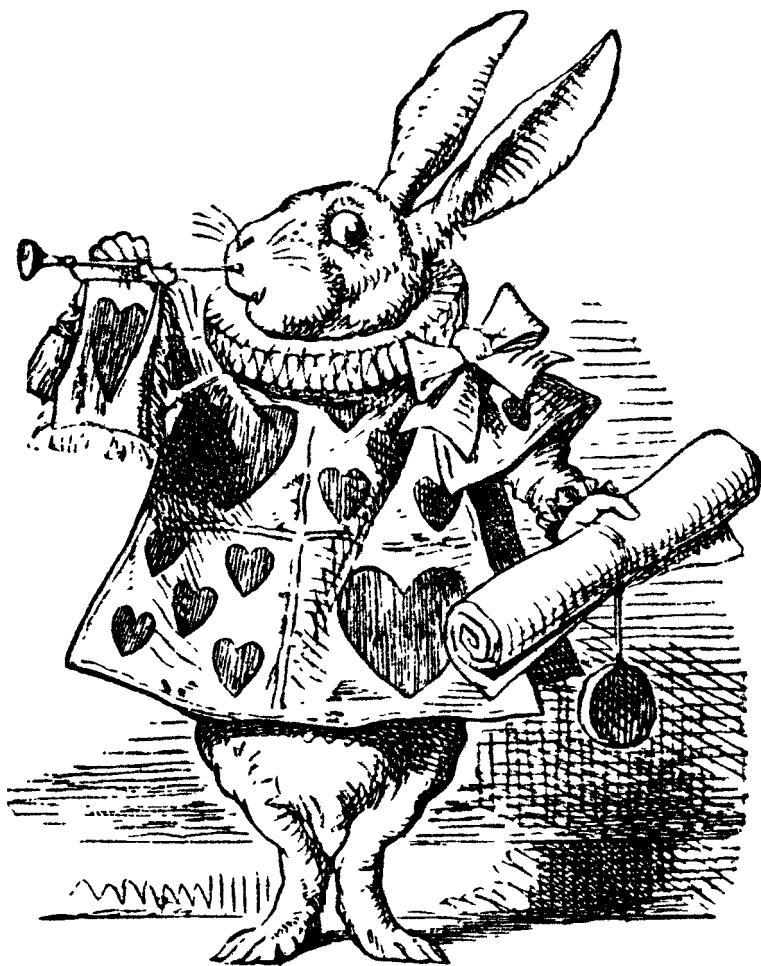
8. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг / Пер. с нем. М.: Высшая школа, 1995.
9. *Дойль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб.: Питер, 2001.
10. *Дойль П.* Маркетинговое управление и стратегии / Пер. с англ. СПб.: Питер, 1998.
11. *Дэниэлс Джон Д., Рабера Ли Х.* Международный бизнес / Пер. с англ. Научн. ред. Л. И. Евенко. М.: Дело ЛТД, 1994-
12. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: Финпресс, 1998.
13. *Зайцев Л. Г., Соколова М. И.* Стратегический менеджмент. М.: ЮРИСТЪ, 2002.
14. *Карлофф Б.* Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика,
15. *Кит У.* Стратегический управленческий учет: Пер. с англ. М.: Олимп—Бизнес, 2002.
16. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. М.: Норма—Инфра—М, 1999.
17. *Котлер Ф.* Маркетинг-менджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 1998.
18. *Кругман П. Р., Обстфельд М.* Международная экономика / Пер. с англ. Научн. ред. В. П. Колесова, М. В. Кулакова. М.: Юнити, 1997-
19. *Крылова Г. Д., Соколова М. И.* Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. М.: Юнити, 1998.
20. *Ламбен Ж. Ж.* Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
21. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. Научн. ред. Л. И. Евенко. М.: Дело, 1992.
22. *Минцберг Генри, Альстрэд Брюс, Лэмвел Джозеф.* Школы стратегий / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
23. *Ноздрева Р. Б., Крылова Г. Д., Соколова М. И., Гренков В. Ю.* Маркетинг: Учебник. М.: Юристъ, 2000.
24. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986.
25. *Портер М.* Конкуренция. Киев: Вильяме, 2000.
26. *Портер М.* Международная конкуренция / Пер. с англ. Научн. ред. В. Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.
27. *Лутц Роберт А.* 7 законов Крайслера / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003.

28. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент Учебник / Пер с англ Научн ред Л Г Зайцева, М И Соколовой М Юнити, 1998
29. Тренев Н Н Стратегическое управление Приор, 2000
30. Гуияр Франсис Ж, Келли Джеймс Н Преобразование организации М Дело, 2000
31. Хамел Г, Прахалад К К Конкурируя за будущее Создание рынков завтрашнего дня М Олимп—Бизнес, 2002
32. Марковский В Видение немного мистики в мире бизнеса [www top-manager.ru](http://www.top-manager.ru)
33. Тарнавский В Миссия - это мода, увлечение или просто формальность? / Управление компанией 2000, № 5
34. Alexander L D Successfully Implementing Strategic Decisions / Long Range Planning Vol 18 № 3
35. Bolman K G, Deal T Refraining Organizations Artistry, Choice and Leadership 2nd edition San Francisco Jossey Bass Pubhchers, 1997
36. Andersen Bjorn Business Process Improvement Toolbox, 1999
37. Bussenault C, Pretet M Organisation et Gestion de l'Entreprise Vuilbert, 1990
38. Gervais M Controle de Gestion et Planification de l'entreprise 1989
39. Tost Henry L , Rizzojohn R , Carroll Stephen J Managing Organizational Behavior Blackwell, 1994
40. Mintzberg Henry, Quinn James Brian, Ghoshal Sumantra The Strategy Process Prentice Hall Europe, 1998
41. Harrington H James Project Change Management New York The McGraw Hill, 2000
42. Porter Michael E Competitive Strategy Techniques for Analizing Industries and Competitors New York Free Press, 1980
43. Porter Michael E Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance New York Free Press,
44. Treacy Michael, Wiersema Fred The Discipline of Market Leaders, 1997
45. Certo Samuel C, Peter J Paul Strategic Management Concepts and Applications New-York Random Hous Inc , 1988
46. Wooton Simon, Home Terry Strategic Thinking A Step by Step Approach to Strategy, 2001 <http://www.natahaus.ru>

Раздел 2

Управление по показателям деятельности

Если в них нет никакого смысла, — сказал Король, — то это только, знаете, облегчает дело, ибо тогда и смысла искать не нужно. Но как-никак, мне кажется, — продолжал он, развернув листок на коленях и глядя на него одним глазом, — мне кажется, что известное значение они все же имеют.



М.А.А.А.

Введение

На каждом этапе своего развития предприятие стремится к определенным целям. Они могут быть различны, так же как и методы их достижения. Для того чтобы оценить близость цели, необходимо выработать критерии оценки деятельности предприятия.

В настоящее время многие системы оценки результатов деятельности компаний не соответствуют современным требованиям бизнеса. Большинство компаний сосредоточены на исторических финансовых результатах, например на росте объемов продаж, прибыли, дохода на инвестиции. Системы формирования отчетности многих компаний ориентированы на ее внешних потребителей (например, акционеров или регулирующие государственные органы) и обеспечивают в связи с этим соответствующую детализацию информации. Для принятия оптимальных решений руководство компаний должно наряду с внешней финансовой отчетностью получать внутреннюю управленческую информацию, позволяющую отслеживать динамику показателей, характеризующих бизнес-процессы, персонал, деловую среду (в том числе клиентов и конкурентов). Кроме того, используемые показатели деятельности излишне подробны. Это приводит к тому, что руководство сосредоточивает внимание не на улучшении деятельности компании в целом, а на получении результатов в локальных областях.

Для традиционного подхода характерен выбор только финансовых показателей и чаще всего в качестве такого показателя выступает чистая прибыль. Этот подход не учитывает того, что увеличение размеров прибыли может быть связано с повышенными рисками или объясняется инфляцией. Современный подход предполагает максимизацию экономической стоимости предприятия как основную задачу управления (см. раздел 3).

Современной компании необходима система показателей, базирующихся как на финансовой, так и нефинансовой информации, которая учитывает изменения во внешней среде.

Несоответствие системы только финансовых параметров современным требованиям управления привело в начале 1990-х годов к проведению серии исследований в области методик измерения эффективности деятельности бизнеса с учетом внешних и внутренних взаимосвязей бизнес-процессов, а также финансовых и нефинансовых показателей.

В рамках исследования, проводившегося профессорами Д. Нортон и Р. Капланом, было обнаружено, что очень часто в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей производилось снижение расходов на обучение, маркетинг и обслуживание клиен-

тов. Это пагубно сказывалось в будущем на общем финансовом состоянии организации. Для решения проблемы и была разработана концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). Ее апробировали в ряде организаций, и к концу декабря 1990 г. был подведен итог проделанной работы. Впервые концепция сбалансированной системы показателей была опубликована в статье «Measures that Drive Performance» («Измерения, ведущие к исполнению») в журнале «Harvard Business Review». На основании полученных данных сбалансированная система показателей была признана уникальной, позволяя интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности. Одно из важных отличительных свойств сбалансированной системы показателей заключается в том, что она не только позволяет четко обозначить стратегию развития организации, но и претворить ее в жизнь.

Сбалансированная система показателей включает в себя и показатели деятельности (внутренние показатели), отражающие изменения доли рынка, степень удовлетворенности заказчиков. Знание значений этих показателей дает возможность оперативно принимать решения, прогнозировать ситуацию.

Замечено, что концентрация внимания менеджеров на постоянно изменяющихся показателях, таких как доля рынка, степень удовлетворенности клиентов, качество продукции, скорость поставки, компетентность и дисциплинированность персонала, приводит к благоприятным результатам. А вот прямое воздействие на показатели, базирующиеся на финансовой информации, без учета других факторов может привести к неблагоприятным последствиям. Например, увеличение объема продаж любой ценой может привести к следующим результатам:

- недовольству клиентов навязанной продукцией, не соответствующей их запросам;
- перерыву в доставке продукции из-за недостатка производственных мощностей для выполнения всех принятых заказов;
- снижению прибыльности из-за предоставления скидок.

Перефразируя Д.Нортон и Р.Каплана[1], можно сказать, что управление компанией только с помощью финансовых показателей аналогично попытке скоростной езды по извилистой дороге с использованием только зеркала заднего вида.

Конечно, важно понимать, с чего мы начали и к чему пришли сегодня. Однако знание того, что нас ждет на дороге впереди и за первым поворотом, еще важнее для будущего успеха. Организациям требуется система показателей, которая фокусируется на основных бизнес-процессах. Продолжая аналогию с ездой на автомобиле, скажем, что скорость автомобиля, состояние двигателя, уро-

вень бензина, прогноз погоды, дорога и пробки на ней — это ключевые показатели.

Необходимо принять во внимание тот факт, что показатели деятельности — это по своей сути только сигналы о результатах. Сами по себе данные параметры не решают проблем, они только сигнализируют нам об их существовании, подсказывают, где возникла трудность или был достигнут успех, но никогда не ответят на вопрос, почему это происходит. Более глубокий взгляд на процесс управления результатами деятельности организации направлен на:

- выявление внешних взаимосвязей и внутренних процессов, влияющих на результаты;
- решения, которые руководство принимает для достижения целей компании;
- анализ воздействий, которые эти решения оказывают на показатели результатов деятельности.

2.1. Стратегические цели

Для построения системы стратегического управления необходимо декомпозировать (разбить, структурировать) стратегию компании на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей могут быть установлены причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию компании.

При формулировании стратегических целей важно учитывать следующие аспекты:

- четкие и однозначные формулировки;
- передачу стратегии по всей компании;
- согласование стратегии компании с целями персонала;
- увязывание целей с годовым бюджетом;
- идентификацию и согласование стратегических инициатив;
- выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи и необходимых корректировок стратегии.

Пример: стратегические цели компании «Океан света»

Например, для компании «Океан света» (см. краткую справку о компании «Океан света» в подразделе 1.2.3) стратегическими целями могут быть:

- обеспечение низких цен на продукцию;
- организация быстрого и дружелюбного обслуживания;
- предложение хороших и качественных товаров;
- размещение магазинов в удобных для потребителей местах;
- постоянное улучшение результатов деятельности компании за счет оптимизации процессов управления и повышения качества обслуживания.

2.2. Стратегическая карта

При составлении сбалансированной системы показателей стратегия обычно раскладывается по четырем перспективам:

- финансовое положение компании;
- клиенты компании и рынок сбыта;
- внутренние бизнес-процессы;
- развитие компании и ее персонал.

Каждое направление оформляется в виде стратегических карт, содержащих информацию о задачах, которые намеревается решить организация; показателях, помогающих измерить успешность решения задач; целевых значениях показателей; способах их достижения.

Стратегическая карта — это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними. Нельзя надеяться на осуществление стратегии, если ее невозможно описать простым и доступным способом. Стратегическая карта и представляет собой схему для логичного и четкого изложения и разъяснения стратегии, превращая ее из редко используемого документа, хранимого в далеко спрятанной пыльной папке, в план действий. На рисунке 2.1 приведен пример стратегической карты.

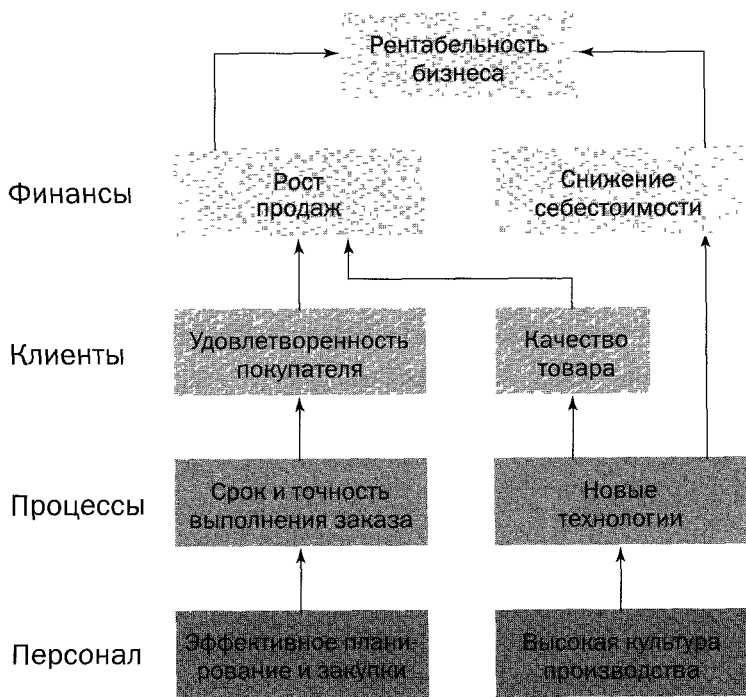


Рисунок 2.1. Пример стратегической карты

Стратегическая карта помогает сотрудникам понять стратегию компании и то, как взаимосвязаны между собой различные стратегические цели. Очень важно, что стратегические карты точно объясняют каждому сотруднику то, как его индивидуальные цели, проекты и достижения содействуют реализации общей стратегии и ее целей и в конечном счете успеху всей организации.

Важно также, что четкие причинно-следственные соотношения, отраженные на стратегической карте, позволяют организациям сбалансированно и эффективно обеспечивать поддержку выполнения стратегии. Обычно о деятельности организации судят по итогам финансового анализа, определяющего качество использования материальных активов. Как же оценить отдачу нематериальных активов? Причинно-следственные связи, указанные в стратегической карте, наглядно демонстрируют, каким образом нематериальные активы преобразуются в материальные (финансовые) результаты.

Материальные активы имеют определенную балансовую стоимость, которая отражается в системах учета. Начальная стоимость нематериальных активов обычно невелика, и их стоимость может

возрасти в результате использования. Стратегическая карта, в которой описаны нефинансовые количественные цели, такие как сокращение времени производственного цикла, увеличение доли на рынке, повышение удовлетворенности персонала или клиентов, позволяет описать процесс создания добавленной стоимости.

Таким образом, с помощью стратегической карты можно проследить, как нематериальные активы (например, наличие квалифицированных, высокомотивированных работников и клиентских информационных баз данных) преобразуются в материальные результаты (например, в привлечение новых клиентов, за которым последует рост доходов от реализации новых товаров и услуг, что в итоге приведет к повышению уровня прибыли). Стратегические карты дают топ-менеджменту возможность комплексно, связно и систематически рассмотреть разработанную ими стратегию. Но, кроме простого понимания сущности стратегии, карты обеспечивают основу создания системы управления для ее реализации самым эффективным и быстрым путем. Должным образом разработанная карта стратегии представляет собой полноценное и логическое описание того, как стратегия будет осуществлена.

Создание стратегической карты — необходимый шаг для определения проекций, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними. С переводом стратегии на язык логических закономерностей, заключенных в стратегической карте, организация позволяет каждой бизнес-единице (структурному подразделению) и отдельному сотруднику получить четкое и исчерпывающее разъяснение сущности стратегии и основных задач по ее осуществлению.

Изучая стратегическую карту, отдельные подразделения и сотрудники организации начинают понимать свою роль в реализации стратегии. Можно создавать стратегические карты на любом уровне управления вплоть до индивидуальных карт каждого сотрудника. Следовательно, каждый уровень будет иметь возможность видеть свое место на общей стратегической карте.

Организации, успешно внедряющие стратегические карты, разрабатывают и используют их для того, чтобы перевести свои стратегии в цепь причинно-следственных связей, которые могут быть легко поняты всеми сотрудниками. Процесс построения карты сделал стратегию «прозрачной». Любой человек, взглянувший на цели, связи между ними и методы оценки реализации этих целей, зафиксированные в стратегической карте, с легкостью определит основные положения стратегии данной организации.

Пример: стратегическая карта

На рисунке 2.2 приведен пример стратегической карты компании «Океан света» (см. краткую справку о компании «Океан света» в подразделе 1.2.3).

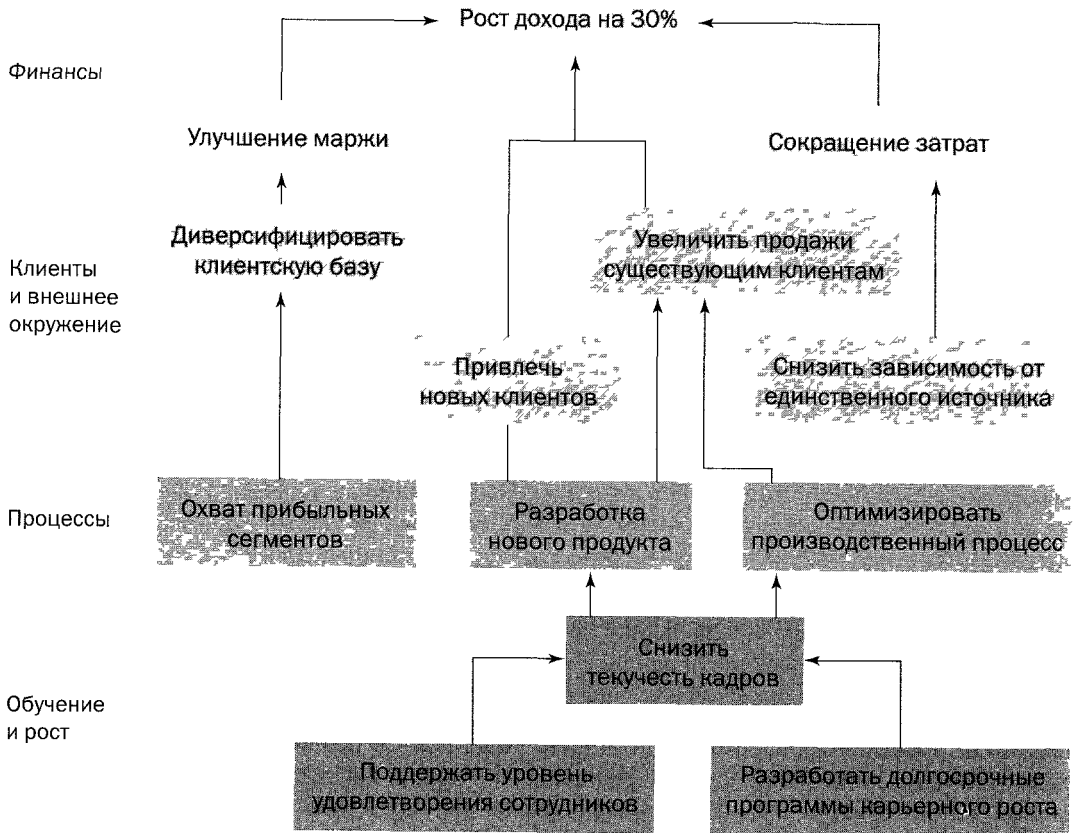


Рисунок 2.2. Стратегическая карта компании «Океан света»

Для различных отраслей промышленности и любых стратегий можно разработать базовые стратегические карты, или так называемые шаблоны, например шаблон карты для предприятия легкой промышленности, использующего стратегию лидерства по себестоимости. Иными словами, шаблон — это отправная точка в процессе разработки стратегической карты, перекраиваемый впоследствии для конкретной организации.

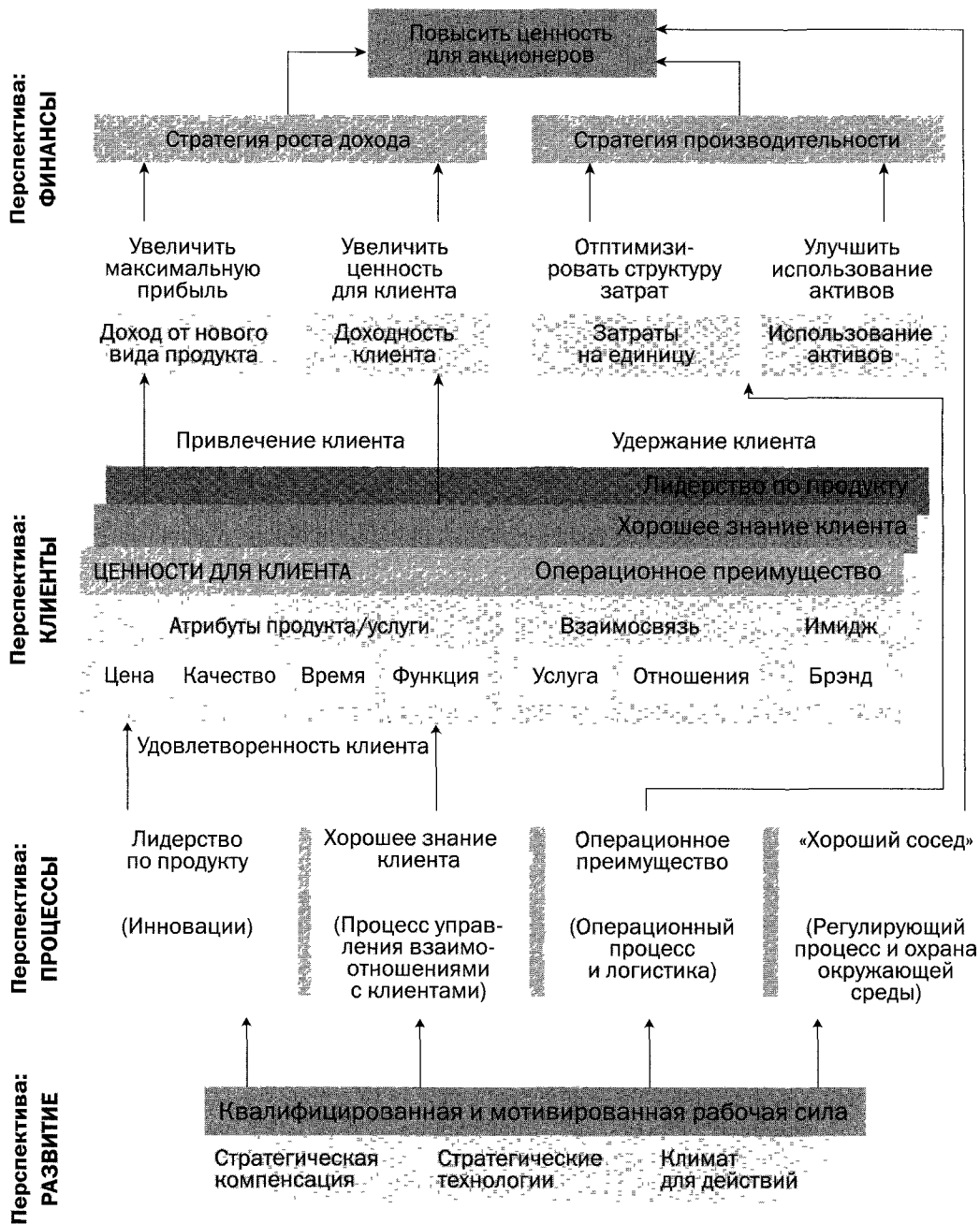


Рисунок 2.3. Пример стратегической карты

Наличие шаблонов помогает менеджерам должным образом сформулировать стратегические цели и повысить степень их понимания сотрудниками. Шаблоны облегчают процесс разработки и конкретизации качественного предложения продукции организации ее потребителям, а также способствуют более глубокому осознанию того, что внутренние процессы и компетентность сотрудников должны быть взаимоувязаны с этим качественным предложением.

Шаблоны также способствуют развитию причинно-следственного мышления руководителей, при котором поощряются более инновационные подходы к осуществлению стратегии. Они также полезны при анализе или перепроектировке уже разработанной стратегической карты (см. рис. 2.3).

2.2.1. Проекция стратегических целей

Мы можем рассматривать стратегию компании с разных точек зрения (или перспектив). Каждая из стратегических целей в указанных перспективах может направлять внимание сотрудников на различные элементы деятельности и задавать пути усовершенствования ее результатов. Собранные вместе, они помогут интегрировать разнородные мероприятия организации в мощную, концентрированную конкурентоспособную силу.

Сбалансированная система показателей в классическом варианте содержит четыре составляющие, которые представляют собой стратегически важные аспекты деятельности организации. Каждая составляющая содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответы на эти ключевые вопросы являются индикаторами, достижение которых будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации стратегии (см. табл. 2.1.).

Таблица 2.1. Проекция стратегических целей

Составляющая	Ключевой вопрос	Объект стратегии
Финансы	Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?	Акционеры компании
Клиенты	Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать стратегию?	Клиенты компании
Процессы	Какие процессы стратегически важны?	Компания
Развитие	Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?	Будущее компании

Между составляющими сбалансированной системы показателей существует четкая причинно-следственная связь, которая отображена на рисунке 2.4.

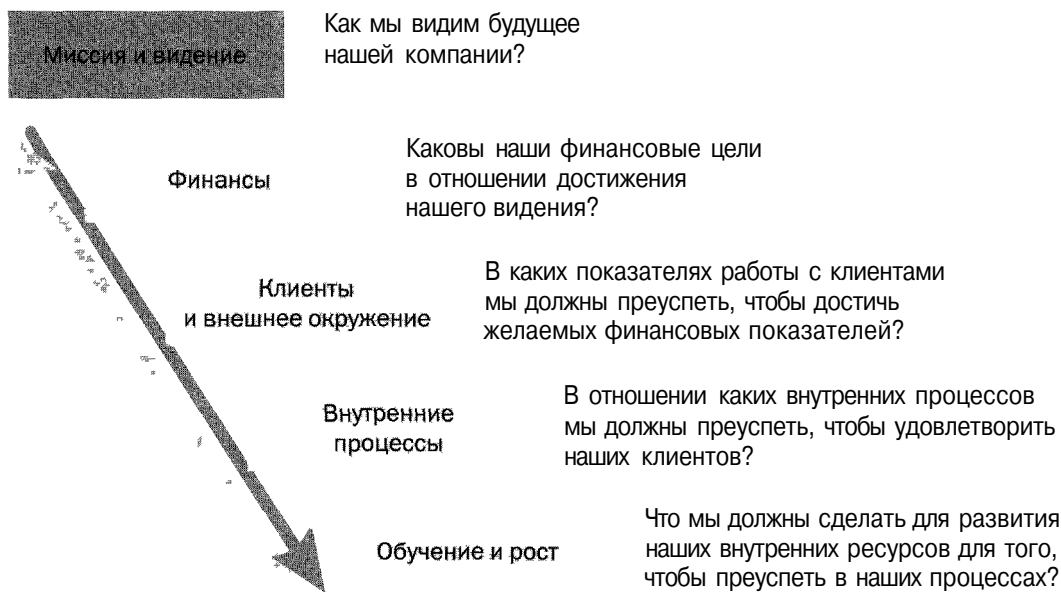


Рисунок 2.4. Взаимосвязь составляющих сбалансированной системы показателей

Процесс создания стратегии при создании сбалансированной системы показателей обычно реализуется сверху вниз и осуществляется в несколько этапов.

- На первом этапе на основе видения, разработанного высшим менеджментом, которое отображает (или, точнее, должно отображать) интересы акционеров, определяются финансовые цели и ориентиры.
- Далее намечается круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг компании.
- После того как желаемые цели обозначены, начинается поиск необходимых средств для их достижения. При этом намечаются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов (разработка новой продукции, повышение качества обслуживания, повышение производительности и т. д.), которые необходимо провести для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для собственника финансовых результатов.

Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов. Важно понимать, что все четыре составляющие сбалансированной системы показателей должны способствовать реализации единой стратегии организации. Важно, что все они не претендуют на полное описание всех бизнес-процессов предприятия. Главное, что современная компания должна работать по крайней мере с четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от ситуации она может рассмотреть и добавить другие, дополнительные направления деятельности.

2.2.2. Стратегические темы

Стратегическая тема — это группировка близких между собой целей и их показателей. Она дает возможность сделать общую стратегию более понятной. Кроме того, использование стратегических тем позволяет снизить объем информации, отражаемой на одной стратегической карте. Стратегия организации может иметь несколько стратегических тем, с целями и показателями эффективности достижения каждой из целей. Например, стратегические темы могут объединять долгосрочные («создание системы франчайзинга»), среднесрочные («повышение ценности продуктов для потребителей») и краткосрочные («совершенствование операционных процессов») задачи компании.

С помощью стратегических тем можно разрешить различные проблемы, возникающие в деятельности компании. Например, разрыв между достаточно амбициозными целями владельцев компании получать более высокую прибыль и теми реальными результатами, которые могут быть достигнуты в условиях существующей клиентской базы и осуществляемых затрат. С помощью стратегических тем возможно определить такие направления деятельности, которые позволили бы устранить это расхождение. Для этого, например, можно предложить следующие темы:

- расширение клиентской базы;
- рост дохода в расчете на одного клиента;
- уменьшение средних затрат на клиента.

Для реализации каждой из перечисленных тем устанавливаются промежуточные и долгосрочные цели, а взятые вместе, они должны привести к желаемому увеличению прибыли. Отметим, что все темы указывают на необходимость новой политики по работе с клиентами.

После определения основных целей клиентской политики для каждой из трех стратегических тем приступают к постановке целей основных внутренних процессов, которые являются основным об-

разом сказались бы на развитии качественного предложения потребителю и реализации сформулированных стратегических тем. Каждая из стратегических тем содержит свою собственную стратегическую гипотезу, свой собственный набор причинно-следственных связей и иногда даже свою собственную стратегическую карту, которая отображает причинно-следственные связи между формулировкой стратегических тем и получением конкретных финансовых результатов.

Архитектура стратегии, основанная на стратегических темах, достаточно удобна, ее можно использовать, чтобы предоставить менеджерам соответствующие полномочия для контроля за реализацией стратегии.

2. 3. Примеры стратегических целей

Рассмотрим примеры стратегических целей в рамках четырех основных составляющих сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты, процессы и развитие.

В самом верху стратегической карты располагается **финансовая составляющая сбалансированной системы показателей** организации. В общем случае она охватывает стратегии роста и результативности. В некоммерческих организациях эту высокоуровневую составляющую часто заменяют составляющей миссии. В любом случае во всех организациях она показывает, как компания предполагает приносить пользу своим учредителям (т. е. повышать рыночную стоимость предприятия) — будь то акционеры, руководство или клиенты. Примерами таких целей могут служить:

2.3.1. Цели:
финансы

- рост прибыли;
- увеличение чистого денежного потока;
- повышение рентабельности продукции;
- минимизация себестоимости продукции;
- достижение лидерства в отрасли по объему продаж в расчете на одного сотрудника;
- повышение рентабельности собственного капитала.

Финансы — одна из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей. Финансовые результаты <http://www.metalhaus.ru>

ключевыми критериями оценки текущей деятельности предприятия (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2. Показатели стратегических финансовых направлений

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и повышение производительности	Использование активов
«Сбор урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции(процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные затраты против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) РОСЕ по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость Производительность

Как правило, финансовые цели стоят во главе дерева целей организации, однако существует очень тесная взаимосвязь с целями клиентов, внутренних процессов и роста организации. Для того чтобы определить стратегические цели компании в финансовой составляющей, следует ответить на следующие вопросы:

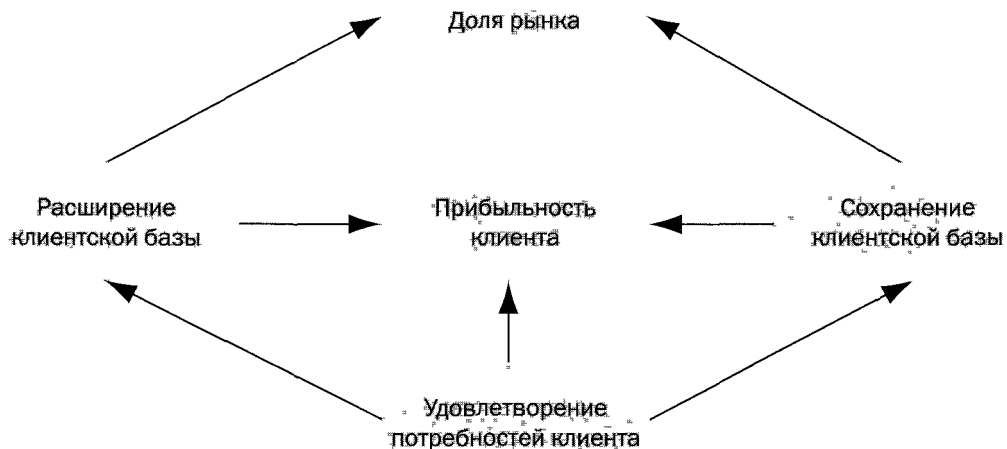
- Каковы наши финансовые цели по отношению к предложенному видению?
- Каковы стратегические намерения владельцев компании?
- Какую роль играет компания для акционеров?
- Что акционеры собираются делать с компанией в будущем?
- Что можно сделать, для того чтобы повысить объем доходов компании?

- Какие новые продукты можно создать, чтобы увеличить доходы?
- Как предоставить клиентам дополнительную стоимость по существующим продуктам/клиентам?
- Можно ли создать новые продукты?
- Можно ли найти новое применение продуктов?
- Можно ли найти новых клиентов и рынки?
- Можно ли установить новые связи?
- Можно ли создать новые комбинации продуктов и услуг, имеющие ценность для клиентов?
- Можно ли создать новую ценовую политику?
- Как можно повысить эффективность деятельности компании?
- Как можно оптимизировать структуру затрат?
- Можно ли улучшить производительность в повышении доходов?
- Можно ли снизить себестоимость продукции?
- Можно ли улучшить комбинацию каналов сбыта?
- Можно ли сократить операционные расходы?
- Как можно повысить эффективность (отдачу) от использования активов?
- Можно ли сократить цикл «деньги—деньги»?

Второй уровень стратегической карты — **клиентская составляющая**. Она показывает, как организация стремится выглядеть в глазах клиентов, т. е. отражает конкурентное предложение компании (см. рис. 2.5). Данная составляющая критически важна для общей стратегии организации, потому что она четко определяет выбор рыночной позиции и ключевых клиентов, на которых она ориентирована. Примерами могут служить такие цели:

- повысить степень удовлетворения клиентов;
- минимизировать число упущенных клиентов;
- увеличить прибыльность операций с клиентами;
- расширить базу клиентов;
- быть признанным лидером на рынке по новым видам продукции;
- достигнуть определенной доли рынка в целевых сегментах.

2.3.2. Цели:
клиенты



Доля рынка	Отражает долю предприятия на данном рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров)
Расширение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы компании, которая привлекает или завоевывает клиентов
Сохранение клиентской базы	Оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы компании
Удовлетворение потребностей клиента	Оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности
Прибыльность клиента	Оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того как осуществлены исключительные затраты на их поддержание

Рисунок 2.5. Клиентская составляющая

В рамках проработки клиентской составляющей необходимо определить ключевые сегменты рынка, где компания намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. В набор соответствующих показателей обязательно включаются показатели, определяющие ценность компании для клиентов (все то, что обеспечивает ценность для клиента). Следует

отметить, что выявление основных критериев ценности предложения для клиента, или покупателя, является весьма непростой задачей, требующей досконального анализа потребностей клиента. Так, например, ценность для клиента может представлять быстрая доставка и скорость реагирования на полученный заказ, и соответственно показателями, характеризующими достижение данных целей, могут быть время обработки заказа и средняя скорость доставки в часах.

В определении стратегических целей клиентской составляющей может помочь интервьюирование руководителей высшего и среднего звена по такому опросному листу:

- В каких показателях работы с клиентами мы должны преуспеть, чтобы достичь желаемых финансовых параметров?
- Как можно увеличить долю рынка?
- Как удерживать старых клиентов?
- Как приобрести новых клиентов?
- Можно ли удовлетворить потребителя?
- Прибыльность операций с клиентами.
- Какие из перечисленных ниже факторов будут играть существенную роль для клиентов компании:
 - свойства продуктов/услуг: цена, качество, время выполнения или доставки;
 - функциональность;
 - отношения с клиентами: услуги, близость отношений;
 - имидж: брэнд?
- Какую стратегию лучше избрать в работе с клиентами: лидерство по продукту, улучшение отношений с клиентами, эффективное исполнение?
- Чем будут отличаться ваши продукты/услуги от конкурентов?

Третий уровень сбалансированной системы показателей — **составляющая внутренних бизнес-процессов** (см. рис. 2.6). Показатели этого уровня в значительной степени определяются клиентским направлением. Этот ракурс определяет ключевые внутренние процессы, в которых организация должна превзойти своих соперников, чтобы выполнить задачу, выраженную в конкурентном предложении. Проекцию внутренних процессов не стоит жестко привязывать к существующим в компании структурным единицам (например, отделу маркетинга, финансовому департаменту или отделу дистрибуции), скорее она должна отражать

2.3.3. Цели: процессы

то, как организовать взаимодействие различных подразделений, чтобы реализовать стратегию. Примеры таких целей:

- минимизировать время цикла производства продукции;
- минимизировать уровень запасов;
- снизить число перенастроек оборудования;
- обеспечить высокое качество во всем;
- минимизировать возвраты продукции;
- уменьшить время разработки новой продукции.

Составляющая внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные операции, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ. Ее показатели характеризуют процессы, вносящие основной вклад в достижение намеченных финансовых результатов и удовлетворение покупателей.

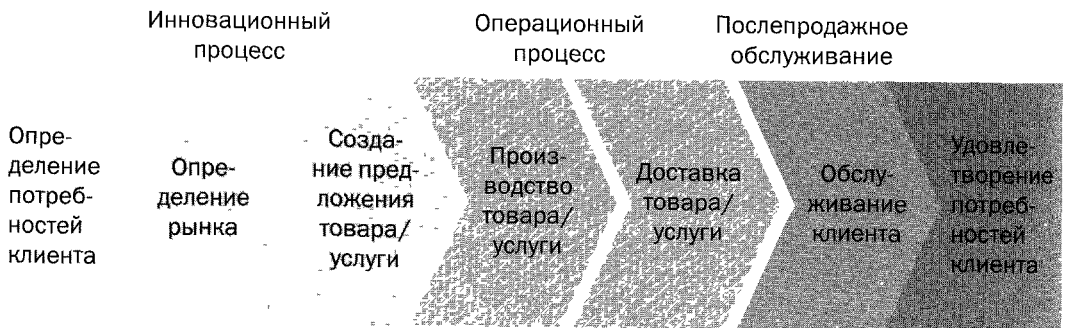


Рисунок 2.6. Составляющие внутренних бизнес-процессов (общая модель стоимостной цепочки)

Для того чтобы определить стратегические цели компании в составляющей бизнес-процессов, можно задать следующие вопросы:

- В каких внутренних процессах мы должны преуспеть, чтобы удовлетворить своих клиентов?
- Как можно использовать синергизм подразделений?
- Какие из перечисленных процессов являются наиболее значимыми для компании:
 - знание клиентов (улучшение процесса управления взаимоотношений с клиентами);
 - эффективность выполнения операций и логистики;
 - лидерство по продукту, скорость вывода новых продуктов на рынок, новизна продуктов? <http://www.natahaus.ru>

В основании общей стратегической карты лежит **составляющая развития, обучения и роста** (см. рис. 2.7.). Эта проекция определяет основные элементы корпоративной культуры, технологии и навыков, которые весьма важны для организации, для оптимального исполнения целевого состояния внутренних процессов, а значит, и стратегии. Пример таких целей:

- сформировать высококвалифицированные кадры;
- минимизировать текучесть кадров.

Перспектива развития определяет инфраструктуру, которую организация должна построить, чтобы обеспечить свой рост и развитие в долгосрочной перспективе. Вполне естественно, что обеспечить долговременный успех и процветание вряд ли возможно только с помощью технологий, используемых в текущий момент. Рост и развитие организации определяются тремя основными факторами: человеческими ресурсами, информационными системами и организационными процедурами. Для обеспечения своего долгосрочного присутствия на рынке бизнес должен инвестировать средства в повышение квалификации сотрудников, информационные технологии, системы и процедуры.

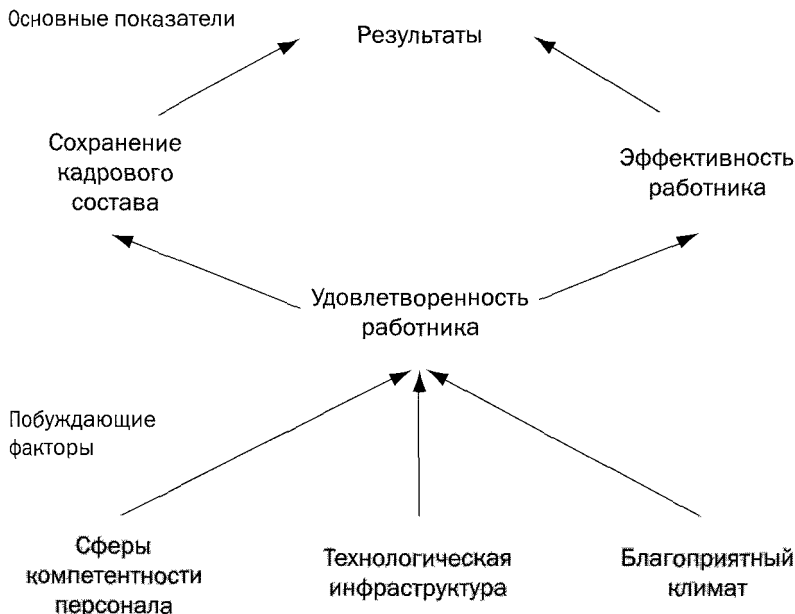


Рисунок 2. 7. Составляющая развития, обучения и роста
сбалансированной системы показателей

Другими показателями составляющей обучения и роста могут быть:

- удовлетворенность сотрудников;
- удержание персонала;
- умения и квалификация работников;
- возможность мгновенно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
- выдвижение инициатив;
- эффективность работы информационной системы.

При выборе стратегических целей данной составляющей стараются охватить следующие вопросы:

- Что нужно сделать для развития внутренних ресурсов, чтобы преуспеть в бизнес-процессах?
- Какие стратегические компетенции следует развить в компании?
- Какие стратегические технологии вы собираетесь создавать?
- Как создать климат в коллективе, который будет способствовать стратегическим изменениям в компании?
- Как добиться удовлетворенности сотрудников?
- Как сохранить свой персонал?
- Как можно повысить производительность труда?
- Какие навыки мы должны развивать, чтобы достичь своих стратегических целей?
- Как улучшить обмен и управление знаниями?
- Какие изменения в инфраструктуре помогут в реализации стратегических задач?
- Какие новые приложения и системы необходимо разработать и внедрить для достижения стратегических целей?
- Как добиться понимания стратегии всеми сотрудниками?
- Как изменить организацию таким образом, чтобы она развивалась в соответствии с стратегическими целями?
- Как усилить мотивацию сотрудников?

2.4. Финансовые и нефинансовые показатели

Сбалансированная система показателей определяет и использует показатели, строящиеся на основе как финансовой, так и нефинансовой информации. Такую информацию можно брать из внут-

ренных и внешних источников, с использованием прогнозных и фактических данных (см. табл. 2.3).

Традиционно выделяют финансовые коэффициенты, строящиеся на данных финансовой отчетности, которые по своей сути являются «историческими» и не позволяют оперативно управлять компаниями.

Показатели, базирующиеся на нефинансовой информации, могут дать более своевременную оценку достигнутого уровня, чем финансовые, и менее подвержены искажениям вследствие влияния неконтролируемых факторов, таких, например, как воздействие рыночных сил.

Таблица 2.3. Примеры показателей

Показатель	Источник информации	Интерпретация показателя	Примеры возможных управленческих воздействий
Управление запасами			
Стоимость минимально необходимого расчетного уровня запасов	Пересчитывается несколько раз в месяц на базе информации, полученной из системы учета запасов и анализа маркетинговой базы	Показывает, какое количество денежных средств необходимо «заморозить» в виде остатка запасов на складе. Размер уровня запасов зависит от точности прогнозов в отношении ожидаемого объема продаж, а также своевременной поставки товаров. Повышение данного уровня является неблагоприятным фактором, так как приводит к оттоку денежных средств. Снижение уровня может привести к дефициту запасов в случае нерегулярной поставки либо задержек	Изменение уровня хранения (остатков) запасов, переход на использование системы управления запасами «точно в срок»
Число случаев отсутствия определенного вида товаров за отчетный период	Отчеты по продажам (формируются менеджером по продажам)	Показывает эффективность работы отдела закупок: насколько своевременно он реагирует на ожидаемые изменения спроса. Рост показателя приведет к сокращению числа клиентов	Увеличение минимального уровня запасов, улучшение системы планирования закупки товаров

Таблица 2.3. Примеры показателей (продолжение)

Показатель	Источник информации	Интерпретация показателя	Примеры возможных управленческих воздействий
Продажи			
Средняя стоимость заказа	Система учета продаж	Показатель позволяет оценить размер закупок, а также затраты на обработку одного заказа. Увеличение этого показателя приводит к снижению накладных расходов	
Рост числа клиентов	Отчеты менеджеров отдела маркетинга	Показатель эффективности работы отдела маркетинга по привлечению новых клиентов. Замедление роста клиентской базы приводит к риску снижения объема продаж	Требуется увеличения маркетинговых мероприятий и анализа случаев «потери» клиентов в повседневной деятельности организации
Маркетинг			
Эффективность вложений в рекламу	Отчет о затратах, отчет о прибылях и убытках	Показатель позволяет оценить эффективность проводимой маркетинговой политики	
Доля рынка	Оценки рейтинговых агентств и экспертов	Показатель отражает положение компании на рынке. Увеличение доли рынка является благоприятным фактором, за исключением случаев, когда затраты на увеличение доли рынка не оправдывают получаемых от этого выгод	Улучшение работы отдела маркетинга
Управление персоналом			
Уровень заработной платы определенных категорий персонала	Тарифная сетка	Данный показатель позволяет оценить стоимость определенных категорий персонала в сравнении с другими компаниями на рынке	Увеличение переменной доли заработной платы (например, поставить заработную плату менеджеров по продажам в зависимость от числа произведенных заказов)

Таблица 2.3. Примеры показателей (продолжение)

Показатель	Источник информации	Интерпретация показателя	Примеры возможных управленческих воздействий
Затраты на поиск нового сотрудника	Отчет отдела кадров	Данный показатель позволяет оценить эффективность способов поиска новых сотрудников отделом кадров. Рост показателя обычно связан с выбором более дорогих способов поиска сотрудников (например, использование дорогих агентств)	Выбор более дешевых способов поиска новых сотрудников, точное формулирование требований к претендентам
Текучесть кадров	Отчет отдела кадров	Иллюстрирует качество работы отдела кадров по найму нового персонала (все принятые на работу люди должны соответствовать своим должностным обязанностям и подходить по моральным характеристикам), а также степень удовлетворенности сотрудников работой в организации. Рост этого показателя является тревожным фактором для организации, так как приводит к увеличению расходов на обучение новых сотрудников, увеличению потерь, связанных с неправильной работой, нездоровому климату в коллективе	Пересмотр кадровой политики, улучшение работы отдела кадров по найму сотрудников, точно соответствующих требованиям организации. Пересмотр политики по руководству персоналом

2.5. Построение сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей — это механизм превращения стратегии компании в последовательность действий, направленных на достижение поставленных целей, причем на всех уровнях управления компанией. Она улучшает систему управления, приводя поведение конкретного сотрудника в соответствие с задачами, поставленными руководством компании. Сбалансированная система показателей выдвигает на первый план более важные и интегрированные наборы показателей, связывающие имеющуюся

скую базу, внутренние процессы, работников и систематическую деятельность, направленную на долгосрочный финансовый успех.

2.5.1 План построения сбалансированной системы показателей

Одной из задач сбалансированной системы показателей является перевод миссии и общей стратегии компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень их достижения, в рамках четырех основных составляющих финансов, клиентов, внутренних бизнес процессов, обучения и роста. С помощью данных составляющих сбалансированной системы показателей менеджеры могут ответить на следующие основные вопросы:

- Какой компания представляется своим акционерам и потенциальным инвесторам? (Финансовая составляющая.)



Рисунок 2. 8. План построения сбалансированной системы показателей <http://www.natahaus.ru>

- Какой компания представляется своим покупателям? (Клиентская составляющая.)
- Какие бизнес-процессы компания должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться? (Составляющая бизнес-процессов.)
- Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость? (Составляющая обучения и развития.)

Обычно процесс построения сбалансированной системы показателей происходит по плану, показанному на рисунке 2.8.

Каждая область может быть разбита на более мелкие единицы, вплоть до отдельного работника, для того чтобы он мог оценить свое участие в реализации стратегии. В подразделениях компании могут существовать свои ведомости сбалансированных показателей, но все они должны сводиться в общую ведомость.

Процесс построения сбалансированной системы показателей мы продемонстрируем на примере компаний, занимающихся производством обогревателей для автомобилей (см. табл. 2.4 и 2.5).

Таблица 2.4. Примеры стратегий

Стратегия 1	Стратегия 2
<p>Если компания ориентируется на поставщиков отечественных автомобилей, для захвата рынка необходимо предложить надежное и экономичное решение, возможно, не обладающее какими-то особенными функциями, кроме обогрева. Такое устройство может включаться и выключаться одной кнопкой. В этом случае логично избрать стратегию «лидерства по стоимости». Одной из задач может быть снижение себестоимости производимых обогревателей. Для того чтобы быть конкурентоспособными, руководство приняло решение достичь снижения себестоимости на 10%</p> <p>Критическим фактором успеха при снижении себестоимости является сокращение затрат на сборку обогревателей, которая может быть измерена с помощью показателя «себестоимость сборки» и составляет 30 р. Руководство компании поставило задачу достичь значения 27 р. Снижения стоимости можно добиться, например, внедрением нового, более экономичного оборудования</p>	<p>Компания работает в той же отрасли, но ориентируется на владельцев автомобилей иностранного производства</p> <p>В случае если фирма ориентируется на владельцев дорогих автомобилей, которых скорее всего не устроит простая модель, то для них нужно выпускать обогреватели с дополнительными функциями, например с регулятором обогрева или даже с датчиком температуры и автоматическим отключением</p> <p>Обычно цена не играет важной роли при выборе таких товаров, а главным для покупателей являются отличительные особенности автомобиля. Таким образом, компания выбрала для себя стратегию дифференциации по функциональности товаров. В качестве стратегической цели руководство поставило увеличение узнаваемости торговой марки</p> <p>В качестве способа оценки узнаваемости торговой марки были выбраны опросы, проводимые автомобильными журналами</p>

Таблица 2.5. Примеры элементов стратегий

Элемент стратегии	Стратегия 1	Стратегия 2
Миссия	Зимой в каждой машине должно быть тепло	Не просто тепло, а комфортно
Видение	Мы — поставщики обогревателей для отечественных автомобилей	Поставщик эксклюзивных обогревателей
Стратегия	Лидерство по стоимости	Дифференциация
Стратегическая цель	Снизить стоимость производства на 10%	Увеличить узнаваемость торговой марки
Критический фактор успеха	Низкая стоимость сборки	Большое число покупателей
Показатель	Себестоимость сборки	Узнаваемость торговой марки в опросах
Целевое значение	27 руб.	40% от опрошенных (по данным автожурналов)
Инициатива	Установить новое, более экономичное оборудование	Провести рекламную кампанию для торговой марки

2.5.2. Критические факторы успеха

Критические факторы успеха — это те мероприятия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной[4].

Критические факторы — это те движущие силы, которым фирма должна уделять особое внимание, так как они определяют успех (или провал) компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

Определение критических факторов успеха компании с учетом преобладающих и прогнозируемых условий развития отрасли и конкуренции в ней является важнейшей аналитической задачей. Руководство компании должно знать отрасль достаточно хорошо, чтобы понять, что является более, а что менее значимым для победы в конкурентной борьбе. Критические факторы успеха в разных отраслях различны. Кроме того, <http://www.metalhaus.ru>

одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней. Перечислим основные типы критических факторов успеха.

1. Факторы, зависящие от технологии:

- качество проводимых научных исследований (особенно важно в высокотехнологичных отраслях);
- возможность инноваций в производственном процессе;
- возможность разработки новых товаров;
- степень овладения существующими технологиями.

2. Факторы, относящиеся к производству:

- низкая себестоимость продукции (достижение экономии за счет масштабов производства и т. д.);
- качество продукции (снижение числа дефектов, уменьшение потребности в ремонте);
- высокая степень использования производственных мощностей (важно в капиталоемких отраслях);
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на издержках транспортировки;
- доступ к квалифицированной рабочей силе;
- высокая производительность труда (важно для трудоемких отраслей);
- возможность изготовления большого количества моделей продукции разных размеров;
- возможность выполнения заказов потребителей.

3. Факторы, относящиеся к реализации продукции:

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;
- широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;
- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;
- низкие расходы по реализации;
- скорая доставка.

4. Факторы, относящиеся к маркетингу:

- доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;
- аккуратное исполнение заказов покупателей (небольшое число ошибок и возвратов);
- разнообразие моделей/видов продукции;
- искусство продаж;
- привлекательный дизайн/упаковка;
- гарантии для покупателей (важны при заказах по почте, реализации новых продуктов). <http://www.natahaus.ru>

5. Факторы, относящиеся к профессиональным навыкам
 - особый талант (очень важен при оказании профессиональных услуг),
 - ноу хау в области контроля за качеством,
 - компетентность в области дизайна (особенно важна в текстильной промышленности),
 - степень овладения (знание) определенной технологией,
 - способность (умение) создавать эффективную рекламу,
 - способность быстро переводить промышленные товары из стадии разработки в промышленное производство
6. Факторы, связанные с организационными возможностями
 - уровень информационных систем,
 - способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений, требуется немного времени для вывода новых товаров на рынок),
 - большой опыт и ноу хау в области менеджмента
7. Прочие факторы
 - благоприятный имидж/ репутация компании у покупателей,
 - общие низкие затраты (не только производственные),
 - выгодное расположение (особенно важно для розничной торговли),
 - приятные в общении, доброжелательные служащие,
 - доступ на финансовые рынки (особенно важен для молодых компаний, работающих в рискованных или капиталоемких отраслях),
 - наличие патентов

2.5.3. Ключевые показатели

Каждому из критических факторов успеха соответствуют ключевые показатели деятельности, имеющие измеряемое выражение. Например, для оценки критического фактора «скорость обработки» компания может выбрать время отклика на заказы клиентов в часах, длительность производственных процессов в днях, а циклы разработки новой продукции — в месяцах, что позволяет измерять достижение данного фактора

Аналогичным образом можно оценить критические факторы успеха, характеризующие внешнюю бизнес-среду, внутренние процессы (такие, как разработка новых видов продукции, цепочка поставок, руководство организацией в целом, инвестирование и финансирование), а для них — показатели деятельности, имеющие количественное выражение

Такие показатели позволяют отслеживать ход реализации стратегии и корректировать ее в соответствии с изменениями усло-

виями, а также обеспечивают основу для планирования и оценки исполнения бюджета и деятельности каждого сотрудника.

При этом система показателей деятельности будет по-прежнему включать в себя финансовые параметры. Помимо прибыли, необходимо постоянно контролировать изменение таких показателей, как рост объемов продаж, меры рентабельности, прибыль на акцию, доход от привлеченных активов, собственный капитал, чистый денежный поток.

Достаточно ограниченный набор суммарных показателей может характеризовать большинство критических факторов успеха деятельности, важных с точки зрения высшего руководства. Поэтому необходимо разработать иерархию таких показателей.

Спускаясь вниз по организационной структуре, мы можем отметить, что менеджеры среднего звена, отвечающие за горизонтальные бизнес-процессы, нуждаются в параметрах, которые являются для них наиболее значимыми.

При выборе конкретного набора показателей главное для организации — осознать, что среди всего их многообразия только несколько являются действительно решающими. Именно на них должно быть обращено максимальное внимание. В систему можно включить несколько вторичных параметров, требующих контроля, которые со временем могут приобрести большее значение. В зависимости от специфики деятельности каждая организация должна выработать свой собственный набор ключевых показателей, соответствующих важнейшим факторам успеха (см. табл. 2.6).

Таблица 2.6. Примеры показателей для решающих факторов успеха

Финансы	Совокупные активы
	Совокупные активы в расчете на одного сотрудника
	Доходы/совокупные активы
	Доходы в расчете на одного сотрудника
	Доходы от новых продуктов/клиентов
	Прибыль/совокупные активы
	Прибыль в расчете на одного сотрудника

Таблица 2.6, Примеры показателей
для решающих факторов успеха (продолжение)

Клиенты	Число клиентов
	Доля рынка
	Средний оборот на клиента
	Среднее время, затраченное на взаимоотношения с клиентом
	Индекс лояльности клиентов
	Индекс удовлетворенности клиентов
Процессы	Своевременная доставка
	Улучшение производительности
	Административные расходы
	Оборачиваемость складских запасов
	Время подготовки производства
	Прямые контакты с клиентами
Развитие	Текучесть кадров
	Время на обучение
	Среднее время отсутствия
	Ежегодные затраты на обучение на человека
	Индекс удовлетворенности сотрудников

Показатели могут быть ежедневными, ежеквартальными или даже годовыми.

Необходимо отметить, что в сбалансированной системе показателей различают те показатели, которые измеряют полученные результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). На практике внимание менеджеров обычно фокусируется на показателях первой категории.

2.5.4 Целевые значения показателей

Для оценки степени реализации факторов успеха имеет смысл установить целевые значения показателей, которые количественно оценивают эти факторы. **Целевые показатели** — это своеобразные эталоны, к которым следует стремиться. Тенденция сама по себе обычно ясна из природы показателя. Например, понятно: чем выше рентабельность, тем лучше. Но как далеко стоит идти,

каких значений достигнуть легко, каких трудно, а к каким вообще не стоит стремиться — вот вопросы, для ответов на которые полезно иметь эталоны сравнения.

В зависимости от ситуации и от уровня амбиций в качестве ориентира можно выбирать конкурентов, признанных лучшими в том сегменте рынка, где работаем и мы, либо ближайших к нам по показателям. Во всех случаях тщательное изучение результатов соперников позволяет наметить целевые значения для нашей компании. Иногда полезным оказывается сравнение не с прямыми конкурентами, а с организациями, работающими в совершенно других областях бизнеса.

Целевые значения показателей устанавливают как на долгосрочный, так и на краткосрочный период. Достижение этих значений периодически отслеживается и учитывается при принятии решений по корректировке планов.

Располагая показателями и их целевыми значениями, мы можем сосредоточиться на самом процессе измерения. Система показателей служит своего рода системой координат, в которой ставится задача в виде набора целевых значений показателей, а план действий выглядит, как траектория движения к ориентиру, развернутая во времени.

Пример: целевые значения показателей
компании «Московский кондитер»

Рассмотрим пример целевых значений показателей для компании «Московский кондитер» (см. краткую справку о компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5).

Таблица 2.7. Примеры целевых значений показателей
для компании «Московский кондитер»

Составляющая	Цель	Показатель	Целевое значение	Инициатива
Финансы	Снижение себестоимости	Чистая прибыль	Увеличить на 20%	Соответствующая программа
Клиенты	Повышение качества обслуживания	Частота обновления ассортимента	Раз в два месяца	Программа расширения ассортимента

Таблица 2.7. Примеры целевых значений показателей для компании «Московский кондитер» (продолжение)

Составляющая	Цель	Показатель	Целевое значение	Инициатива
Процессы	Снижение количества брака	Количество возвратов	Снижать на 50% в год	Программа управления качеством
Развитие	Повышение квалификации сотрудников	Процент обученных сотрудников	1-й год — 50% 2-й год — 75% 3-й год — 90%	План обучения персонала

2.5.5. Инициативы и планы действий

Стратегия реализуется через инициативы и программы, в которых она конкретизирована до отдельных целей. Стратегические инициативы играют ключевую роль в распределении людских и финансовых ресурсов. Например, через инициативы может быть установлена связь между бюджетом и стратегией.

После того как в каждой из четырех составляющих определены цели, возникает вопрос: что нужно сделать в первую очередь для их достижения? Для сокращения разрыва между поставленными задачами и текущим состоянием руководителям необходимо выделить приоритетные направления, куда в первую очередь будут направлены инвестиции и где может быть разработан план действий по устранению имеющихся разрывов.

Стратегическая инициатива — программа конкретных действий для достижения тех или иных стратегических целей и целевых значений показателей.

Разработка инициатив — творческий процесс, для оптимизации которого можно воспользоваться одним из следующих способов:

- разработать программу, предусматривающую дополнительные, «недостающие» показатели;
- разработать программу, предусматривающую непрерывный процесс совершенствования (эволюционный путь);
- разработать программу стратегических инициатив, включающую радикальные изменения важнейших факторов, способствующих достижению поставленных целей (революционный путь).

В большинстве случаев сразу же после разработки сбалансированной системы показателей обнаруживается недостаток сведений по крайней мере для 20% показателей. В связи с этим данная программа будет направлена на сбор недостающей информации.

Руководители должны определить, требуется ли проводить непрерывный процесс совершенствования, такой, как, например, внедрение системы комплексного управления качеством (TQM, Total Quality Management), или достаточно будет произвести реинжиниринг отдельных бизнес-процессов. Программа комплексного управления качеством применяется к уже существующим процессам и предполагает систематическое решение проблем, связанных с уменьшением и в конечном счете с полным устранением недостатков этих процессов (например, несвоевременные поставки, простои, брак, недостаточная квалификация сотрудников).

Нередко в организациях возникает необходимость в разработке совершенно новых путей достижения поставленных целей, поскольку решение локальных задач уже не подходит для реализации стратегических планов, рассчитанных на 3–5 лет. В этом случае оптимальным является радикальный способ преобразования ключевых бизнес-процессов. Такие проекты в основном могут преследовать цель значительного сокращения временного цикла выполнения заказа или повышения квалификации персонала. Процесс разработки и отбора инициатив требует большой тщательности, чтобы не допустить их пересечения или дублирования.

2.6. Примеры показателей

Сбалансированная система показателей должна включать в себя не только финансовые, но и нефинансовые показатели, сгруппированные по четырем составляющим. Примеры таких параметров приведены в данном подразделе.

Очевидно, что организация жизненно заинтересована в своем финансовом развитии и результатах. Среди групп ключевых показателей, используемых для оценки финансовых результатов, можно выделить следующие:

2.6.1. Показатели: финансы

- различные показатели прибыли (чистая прибыль, валовая прибыль и др.);
- показатели рентабельности финансово-хозяйственной деятельности организации (рентабельность продаж, рентабельность активов);
- анализ рентабельности инвестиций и эффективности управления активами организации (прибыль на инвестированный капитал — ROI), показатель прибыли на акционерный, или собственный, капитал — ROE и др.);
- показатели ликвидности (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности и др.); <http://www.natahaus.ru>

- показатели деловой активности (коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и др.);
- анализ структуры капитала, платежеспособности и финансовой устойчивости организации (отношение заемного капитала к собственному, коэффициенты покрытия и др.);
- показатели рыночной стоимости организации (рыночная капитализация, добавленная экономическая стоимость — EVA, справедливая рыночная стоимость — FMV).

В качестве финансовых показателей часто используют (список не исчерпывающий):

- доходность собственного капитала;
- рентабельность продаж;
- экономическую добавленную стоимость, созданную предприятием;
- производительность труда;
- фондоотдачу основных средств;
- доход от основной деятельности;
- прибыль на использованный капитал;
- прибыль на инвестиции;
- экономическую добавленную стоимость (чистая прибыль от основной деятельности до вычета налогов минус норма процента);
- рост объема продаж;
- рост доходов;
- долю доходов (в процентах), полученных за счет новых продуктов или услуг;
- рентабельность каждого вида продукта, услуги, региона продаж или отдельно взятого клиента;
- чистый доход с единицы продукции;
- чистый доход отдельного контракта;
- чистый доход от отдельного вида услуги;
- доход, приходящийся на одного работника;
- издержки производства на единицу продукции;
- общие, коммерческие и административные расходы в процентах от совокупных издержек или доходов;
- оборачиваемость запасов;
- среднее время сбора дебиторской задолженности,

- оценку резерва потенциальных потерь от плохих дебиторов;
- другие показатели.

Практически каждый из перечисленных параметров является финансовым, т. е. отражаемым в финансовых отчетах или вычисляемым на основе данных, представленных в финансовой отчетности компании или приложениях к ней.

Финансовые достижения определяются как успешной операционной деятельностью, ради которой создавалось предприятие, так и взвешенной инвестиционной политикой, цель которой — обеспечение высокой оборачиваемости активов. Немаловажным фактором успеха является и продуманная деятельность по привлечению финансовых ресурсов третьих лиц.

Пример: список показателей компании «Океан света»

Приведем в качестве примера список показателей компании «Океан света» (см. краткую справку о компании «Океан света» в подразделе 1.2.3), стоящей перед собой следующие цели, которые могут быть измерены финансовыми показателями:

- снизить срок оборачиваемости запасов до двух месяцев;
- обеспечить рост валовой прибыли на 15% в год и рост чистой прибыли по каждой группе прибыли на 5%.

Большинство организаций нуждается в оценке степени удовлетворенности своих клиентов. Это может быть сделано на основании таких критериев, как качество и скорость обслуживания, своевременная доставка, гибкость, ассортимент продукции, разработка новых видов товаров, цена реализации. Значение этих критериев для организации зависит от вида рынка, на котором она осуществляет свою деятельность, а также от потребителей (крупнооптовые или среднеоптовые покупатели, физические лица). Кроме того, необходимо выработать критерии анализа прибыльности клиентов и каналов сбыта. Интервью и опросы постоянных партнеров в процессе разработки ключевых показателей деятельности организации позволят учесть их мнение и потребности.

2.6.2. Показатели: клиенты

Часто компании упускают из виду потребителей, которые прекратили обращаться к ним, или потенциальных заказчиков, которые еще не пользовались их услугами. В действительности группы этих потенциальных клиентов превышают по численности базу активных покупателей. Установление причин оттока потребителей или отказов от выполненных заказов может значительно увеличить размер клиентской базы компании.

Очень важно понять, какая доля прибыли организации формируется в результате работы на отдельных рынках, а какая — в результате сотрудничества с конкретными клиентами. Часто компании могут проанализировать прибыльность по группам бизнеса, по видам продукции, но не способны предоставить информацию о прибыльности каждого отдельного клиента.

Показатели клиентской составляющей в основном являются нефинансовыми. Они представляются в управленческой отчетности компании и не публикуются в финансовых документах. Это:

- доля рынка, контролируемая компанией;
- рост продаж за счет имеющихся клиентов;
- рост продаж за счет новых потребителей;
- число клиентов, перешедших к конкурентам;
- число клиентов, перешедших от конкурентов;
- срок, необходимый для разработки и запуска в производство новых продуктов (новых услуг);
- своевременность поставок продукции;
- сроки выполнения одного заказа;
- доля брака (%);
- число случаев возврата товаров;
- число гарантийных ремонтов за период;
- скорость послепродажного обслуживания;
- скорость обслуживания одного клиента.

Пример: стратегические цели ресторана быстрого обслуживания

В качестве примера приведем возможные стратегические цели для ресторана быстрого обслуживания, измеряемые показателями клиентской составляющей:

- снизить, среднюю скорость обслуживания одного клиента до одной минуты;
- увеличить число посадочных мест на 10% за год;
- снизить число жалоб клиентов на плохое обслуживание на 25%.

2.6.3. Показатели: процессы

После выявления ключевых бизнес-процессов определяются характеризующие их драйверы и разрабатываются показатели эффективности. Так, за показатель эффективности производственного процесса принимают число и частоту поломок производственной линии, процент забракованной продукции и др.

Следует также отметить, что выбор ключевых процессов должен осуществляться не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения. Именно поэтому инновационные процессы — двигатели будущей эффективности — должны рассматриваться в этой составляющей прежде всего.

В упрощенном виде компания может представить себя как некое связующее звено между поставщиками и заказчиками. В идеале происходит преобразование высококачественных, своевременных и низкозатратных вложений в такие же высококачественные, оперативные и высокодоходные результаты. Контроль за этими вложениями и результатами является ключевым фактором для анализа внутренних процессов компании. На более детальном уровне эти преобразования можно разделить на ряд стадий, таких как:

- освоение рынка;
- разработка новых видов продукции;
- закупка;
- производство, или внутренние операции;
- дистрибуция;
- реализация;
- обслуживание.

Компании требуется выявить из этого ряда наиболее значимые процессы и отслеживать их более внимательно. Например, для фармацевтической компании или компании, занимающейся высокими технологиями, принципиально важный фактор успеха — это разработка новой продукции. Следовательно, контроль за ассортиментом новых видов продукции будет превалирующим процессом.

Если же ключевые факторы — это скорость и рентабельность производства, то важными будут *такие процессы*, как *контроль* за временем производственного цикла, запасами и затратами.

Часто время реагирования на запросы клиентов является наиболее важным показателем. Обычно в качестве приоритетных выделяются следующие параметры:

- удовлетворенность клиентов (как внутренних, так и внешних);
- качество;
- скорость;
- гибкость;
- производительность;
- новаторство;
- стоимость.

Примеры нефинансовых показателей для различных областей приведены в таблице 2.8. Ожидаемые значения этих показателей могут сильно варьироваться в различных отраслях.

Таблица 2.8. Нефинансовые показатели деятельности организации

Оцениваемая область	Показатель
Качество обслуживания	Число жалоб
	Доля повторяющихся заказов
	Время ожидания для клиента
	Число поставок, сделанных точно в заказанное время
Производство	Время наладки оборудования
	Запланированные дневные запасы
	Точность выполнения производственного графика
	Процент выпуска, требующий доработки/переделки
	Время производственного цикла
Маркетинг	Изменение доли рынка
	Рост объема продаж
	Число клиентов, обслуживаемых одним сотрудником отдела продаж за период
	Время обслуживания клиента, затрачиваемое одним сотрудником отдела продаж
	Прогнозируемый объем продаж по сравнению с фактическим
	Количество покупателей
Персонал	Текучесть кадров
	Количество прогулов
	Пропуски из-за несчастных случаев/болезней
	Время обучения одного сотрудника

Хочется отметить, что большинство этих показателей также являются нефинансовыми.

Пример: эффективность бизнес-процессов
компании «Океан света»

Компания «Океан света» (см. краткую справку о компании «Океан света» в подразделе 1.2.3) может измерять эффективность своих бизнес-процессов с помощью следующих параметров

- дважды в год обновлять на 25% ассортимент товаров,
- снизить среднее время окупаемости проектов до полугода,
- ежегодно 10% прибыли реинвестировать в обновление основных средств

Сотрудники компании являются одной из заинтересованных сторон, участниками организации, обеспечивающими ее успех и выживание в условиях конкуренции. Поэтому система показателей деятельности должна включать критерии эффективности управления людскими ресурсами, такие как

2.6.4. Показатели: развитие

- число претендентов на вакансии компании,
- затраты на обучение за период в расчете на одного сотрудника,
- среднее количество часов на обучение за период в расчете на одного сотрудника,
- оценка компетентности и повышения квалификации сотрудников,
- гибкость распределения должностей,
- новаторские и творческие предложения (среднее количество за период),
- дисциплинированность (среднее число прогулов, дней, пропущенных по болезни, за период),
- средний стаж работы в организации,
- показатели средней текучести кадров за период,
- результаты обработки опросов мнения сотрудников (число положительных ответов),
- степень удовлетворенности сотрудников,
- текучесть кадров,
- рост производительности труда в компании,
- средняя зарплата персонала компании,
- добавленная стоимость в расчете на одного сотрудника,
- средняя продолжительность цикла переподготовки одного сотрудника,
- число рационализаторских предложений на одного сотрудника

- число внедренных рацпредложений и изобретений сотрудников компании,
- доля сотрудников имеющих персональные производственные задания, связанные с исполнением стратегии компании,
- доля процессов в компании, предусматривающих оценку качества (в том числе и по стандартам ISO),
- доля сотрудников, имеющих непосредственные контакты с клиентами,
- доля сотрудников, прошедших переподготовку в отчетном периоде

Пример: стратегические цели компании "Океан света"

Например, компания «Океан света» (см. краткую справку о компании «Океан света» в подразделе 1.2.3.) может поставить перед собой следующие стратегические цели, которые будут измеряться показателями из этой группы

- обеспечить переподготовку 80% персонала,
- обеспечить среднюю зарплату в целом на 20% выше, чем по отрасли
- снизить текучесть кадров до 5% в год

2.7. Пример сбалансированной системы показателей

Краткая справка о компании «Кабельный завод»

ОАО «Кабельный завод» образовано в 1995 г. Завод занимается производством и продажей кабелей и расположен в подмосковном городе Электросталь

Центральный офис предприятия находится в Москве, кроме того имеется офис в Санкт-Петербурге. Общее число сотрудников — 530 человек. <http://www.natahaus.ru> 29)

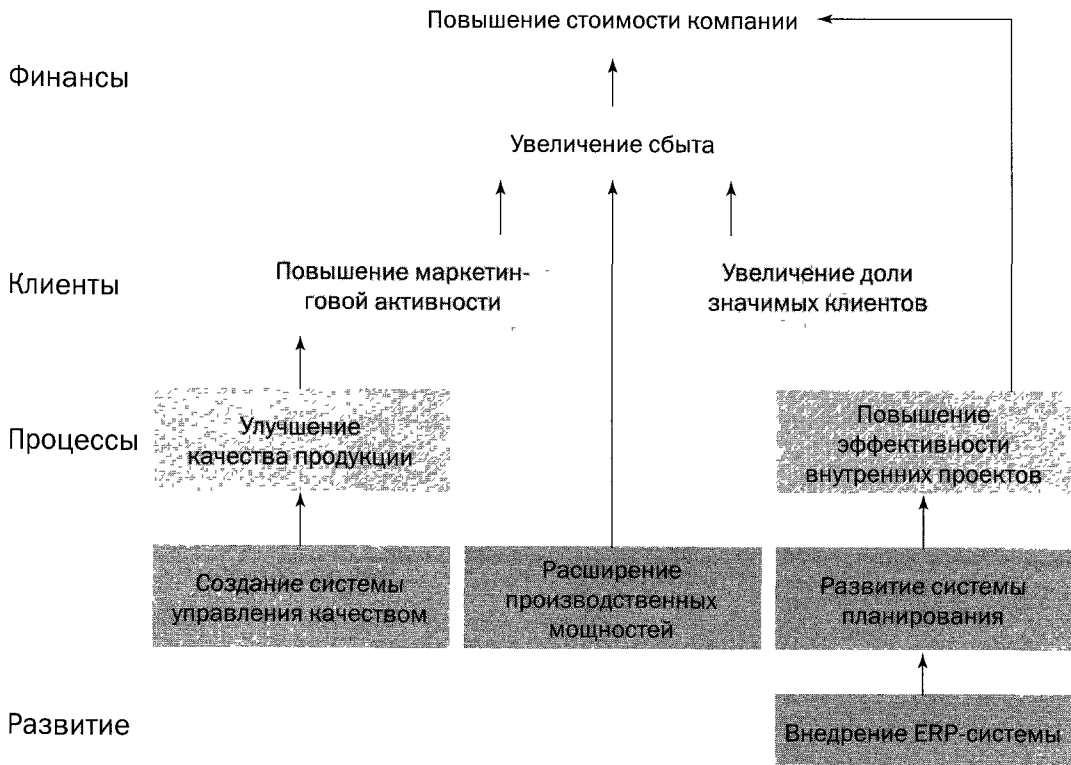


Рисунок 2.9. Стратегическая карта для **ОАО** «Кабельный завод»

Таблица 2.9. Показатели для **ОАО** «Кабельный завод»

Составляющая	Цель	Показатель
Финансы	Повышение стоимости компании	Добавочная акционерная стоимость (Shareholder Value Added, SVA)
	Увеличение объема реализации	Доход Прибыль
Клиенты	Повышение маркетинговой активности	Число маркетинговых мероприятий
	Увеличение доли значимых клиентов	Доля значимых клиентов

Таблица 2.9. Показатели для ОАО «Кабельный завод» (продолжение)

Составляющая	Цель	Показатель
Процессы	Улучшение качества продукции	Процент отклонений Процент брака
	Повышение эффективности внутренних проектов	Внутренний ROI
	Создание системы управления качеством (на основе стандартов серии ISO-9000)	Процент выполнения проекта сертификации по ISO-9000
	Расширение производственных мощностей	Производственные площади (м ²)
	Внедрение ERP-системы	Число пользователей ERP-системы
	Развитие системы планирования	Точность прогноза (план/факт)

2.8. Пример проекта по внедрению сбалансированной системы показателей

Краткая справка о компании «Тротуар-Холдинг»

- ЗАО «Тротуар-Холдинг» образовано в 2000 г. В «Тротуар-Холдинг» входят следующие предприятия:

 - управляющая компания «Тротуар-Холдинг»;
 - Сафроновский завод тротуарной плитки;
 - дистрибьюторская компания «Торговый дом "Тротуар"», обладающая собственной дилерской сетью;
- магазин стройматериалов «Дорожка», с которого начиналась компания, выступающий ныне в качестве лишь одного из дилеров в сети Торгового дома.

Общая численность сотрудников 700 человек (см. упоминание о компании в подразделах 6.6.6, 5.7.6, 5.8.1—5.8.3).

2.8.1. Цели проекта

Мы уже привыкли к тому, что тротуары и пешеходные улицы во многих городах покрывают не асфальтом, а тротуарной плиткой, сделанной из декоративного бетона. Многообразие конфигураций и богатая цветовая гамма делают тротуарные плитки очень популярными, а высокие морозо- и износостойкость обеспечивают многолетний срок службы даже в условиях города. Расулин спрос

на тротуарную плитку и увеличение числа муниципальных проектов послужили причиной создания еще в начале 1990-х годов рассматриваемого холдинга. В первые годы своего существования это был небольшой магазинчик на окраине Москвы с романтичным названием «Дорожка», где торговали строительными материалами. К концу десятилетия фирма превратилась в крупного дистрибьютора тротуарной плитки с обширной сбытовой сетью. В 2000 г. было принято решение приобрести один из заводов по производству тротуарной плитки в поселке Сафроново, с которым фирма работала ранее. Затем все предприятия преобразовались в холдинг с управляющей компанией.

Одной из многих проблем «Тротуара» является трудность мониторинга долгосрочного развития компаний, входящих в холдинг, т. е. отсутствие или недостаточная эффективность механизма контроля над выполнением стратегического плана. Владельцы и руководители высшего звена компании пытаются предвидеть ситуацию на несколько ходов вперед, они представляют цели развития своего бизнеса в долгосрочной перспективе и стратегию их достижения. Однако проблема состоит именно в отсутствии инструмента, позволяющего отслеживать выполнение стратегии во всей ее полноте.

В начале 2002 г. компания приступила к проекту создания модели стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей, для осуществления которого была приглашена команда консультантов. Реализация подобных проектов обычно занимает длительное время — от нескольких месяцев до нескольких лет, поэтому было принято решение в качестве первой его фазы выстроить процесс управления на базе сбалансированной системы показателей (см. табл. 2.10).

Таблица 2.10. Этапы проекта

№	Этап	Ожидаемая продолжительность этапа
1	Ознакомление с предприятием	От недели до нескольких месяцев
2	Вводный семинар по стратегическому управлению и сбалансированной системе показателей (ССП)	Два-три дня
3	Анкетирование	Неделя
4	Интервьюирование владельцев и руководителей предприятия	Неделя
5	Описание/разработка стратегии и создание стратегических карт	От двух—трех недель до нескольких месяцев

Таблица 2. 10. Этапы проекта (продолжение)

№	Этап	Ожидаемая продолжительность этапа
6	Составление и выбор показателей для ОСП	Неделя
7	Составление ОСП для подразделений	Две—три недели
8	Интеграция с системой бюджетирования	Несколько недель
9	Интеграция с системой мотивации	Несколько недель
10	Внедрение информационной системы для ОСП	Несколько месяцев
11	Организация презентации информации	Две—три недели
12	Проведение работ по ознакомлению работников со стратегией компании и ОСП	Одна—две недели
13	Пересмотр ОСП	Раз в три месяца

2.8.2. Ход проекта: В начале проекта консультантов ознакомили с предприятием. При этом в первый день заместитель директора по экономике прочитал краткую лекцию о структуре холдинга (см. рис. 2.10 и 2.11) и его основных бизнес-процессах.

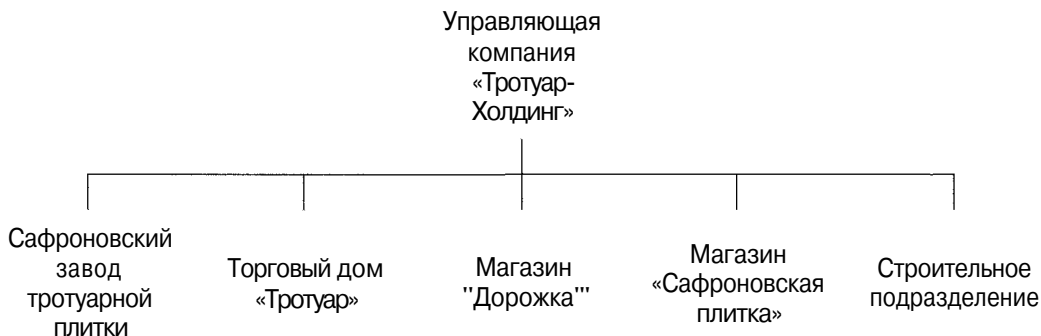


Рисунок 2.10. Структура «Тротуар-холдинга»

Основной бизнес-процесс выглядит на первый взгляд достаточно просто: завод производит плитку, а Торговый дом, будучи дистрибьютором, распространяет ее среди дилерской сети. В ближайшее время в холдинге запланированы следующие проекты, кото-

рые были подробно обсуждены во время проведения интервью и «мозговых штурмов» на следующих этапах проекта.

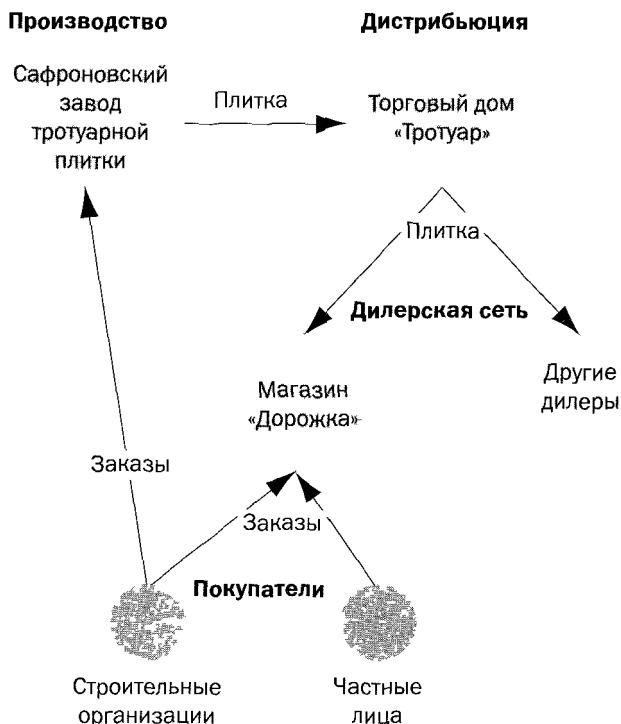


Рисунок 2.11. Схема управления холдингом во время обследования

Например, в настоящее время рассматривается включение в группу строительного предприятия, которое сможет заниматься укладкой тротуаров, и создание магазина «Сафроновская плитка» на территории завода.

В первый же год после приобретения завода холдинг столкнулся с рядом проблем, существенно снижавших эффективность работы вновь образованной структуры. Основными из них являлись

- продажи заводом плитки напрямую покупателям, что создавало ненужную конкуренцию с Торговым домом (для снятия этой проблемы и было решено создать при заводе магазин),
- проблемы качества производимой продукции;
- конфликт между продажей Торговым домом собственной продукции и плитки других производителей,
- длительный процесс реорганизации взаимосвязей между предприятиями, входящими в холдинг.

Большинство этих и других затруднений были вызваны непониманием рядовыми сотрудниками стратегии развития холдинга, разработанной руководством. Одной из причин, по которой предыдущие владельцы избавились от завода, являлся кризис, вызванный ориентацией на выпуск широкой номенклатуры тротуарных плиток. Это требовало закупки определенных компонентов, что повышало стоимость плитки и делало цену неконкурентоспособной.

Другая проблема заключалась в том, что завод не имел собственной сбытовой сети, а вся готовая продукция раскупалась лишь небольшим числом компаний-посредников. Поэтому еще одной стратегической задачей, поставленной перед холдингом, была разработка эффективной системы взаимодействия между предприятиями, входящими в него. Выполнение этой задачи потребовало ликвидировать некоторые недостатки, имевшиеся в первые месяцы существования холдинга, например исторически плитка продавалась на заводе по ценам существенно ниже рыночных, что создавало определенные проблемы. Так, в конце лета один из дилеров обратился с жалобой на то, что потенциальный покупатель плитки, узнав адрес завода, приобрел там крупную партию напрямую, что лишило дилера его комиссионных. Обиженный партнер пообещал вообще больше не работать с продукцией завода, и его с трудом удалось оставить в дилерской сети. Для предотвращения таких конфликтов в дальнейшем на территории завода планируется открыть магазин «Сафроновская плитка», который будет входить в холдинг на правах дилера и придерживаться цен, установленных Торговым домом. При этом завод не сможет продавать свою продукцию другим покупателям, кроме Торгового дома.

Территориальное размещение предприятий, входящих в холдинг, часто не позволяет достаточно подробно ознакомиться с их работой, а это затрудняет понимание консультантами специфики анализируемых структур.

2.8.3. **Ход проекта:**
вводный семинар по стратегическому управлению и сбалансированной системе показателей

Во время этого этапа проекта прочитан ознакомительный курс лекций по основам стратегического управления и системе сбалансированных показателей, в котором были изложены теоретические основы, а также примеры решений, применявшихся на других российских и иностранных предприятиях. Такой семинар обычно занимает два-три дня, и его желательно проводить для руководителей высшего звена. Важно, что, с одной стороны, он должен быть общим, для того чтобы дать понятие о стратегическом управлении, с другой — опираться на опыт других предприятий.

2.8.4. **Ход проекта:**
анкетирование

По окончании обучения владельцам предприятия, а также всем руководителям подразделений были розданы анкеты, в которых предлагалось описать стратегию компании так, как ее понимают

респонденты. Среди вопросов, включенных в анкету, были следующие:

- Имеет ли ваша организация четко сформулированную стратегию развития?
- Кто ваши приоритетные клиенты?
- Опираетесь ли вы на стратегию при принятии решений о выпуске новых видов товаров, выходе на новые рынки?
- Случалось ли вам собираться командой управленцев и обсуждать вопросы будущего развития компании?

На данном этапе проекта от руководителей требуется тщательное заполнение анкет. Иногда этот процесс приходилось совмещать со следующим этапом — проведением интервью, так как у топ-менеджеров не всегда находилось время на заполнение анкетных форм.

Анализ полученных анкет показал, что все респонденты понимают стратегию предприятия по-разному. Так, расхождения во мнениях вызвали следующие вопросы:

- Нужно ли расширять ассортимент выпускаемой продукции (например, за счет увеличения объемов выпуска цветной плитки) или сосредоточиться на стандартных позициях?
- Следует ли продавать товары напрямую на территории завода или только через торговую сеть?
- Нужно ли обеспечивать доставку до покупателя и создавать транспортное подразделение или продавать плитку самовывозом?
- Следует ли бороться за рынок путем снижения цены или за счет улучшения качества или расширения ассортимента выпускаемой продукции?

Для разработки стратегии после анкетирования был проведен ряд интервью с управленцами высшего звена для ознакомления с намерениями руководства холдинга. На этом этапе было получено формализованное описание стратегии. Один из первых вопросов, с которым консультанты обратились к владельцам компании, звучал так: какие намерения существуют насчет предприятий, входящих в холдинг, в будущем? Так как для приобретения завода был получен долгосрочный кредит, то первоочередной задачей стало выведение холдинга на норму рентабельности. В принципе владельцами также рассматривались некоторые другие варианты

2.8.5. Ход проекта: интервьюирование владельцев и руководителей предприятия

вестиций в различные предприятия. Кроме того, среди основных стратегических задач холдинга были названы следующие:

- формирование холдинговой структуры в соответствии с поставленными планами;
- расширение дилерской сети;
- снижение цены на плитку за счет выбора наиболее выгодных моделей и снижения количества нестандартных мелких заказов.

Важной проблемой для холдинга является построение многоуровневой схемы, когда каждое из предприятий, входящих в него, выполняет определенную функцию (см. табл. 2.11).

Таблица 2.11. Функциональная схема компании

Предприятие	Функция
Управляющая компания	Управление холдингом Управление консолидированными финансовыми потоками
Завод тротуарной плитки	Производство плитки
Торговый дом	Дистрибуция продукции завода, а также строительных материалов некоторых других производителей Управление дилерской сетью
Дилерская сеть, в том числе магазины «Дорожка» и «Сафоновская плитка»	Реализация продукции завода, а также товаров других производителей (приобретаемых через Торговый дом)
Строительное предприятие	Оказание услуг по укладке плитки

Анализ рынка был проведен еще до начала консультационного проекта, поэтому руководство самостоятельно определило стратегические направления деятельности компании. Одной из идей формирования холдинга была ориентация на муниципальные заказы. В последние годы город Москва проводит большие работы по мощению площадей, пешеходных улиц и площадок рядом с домами, поэтому ожидается рост спроса на тротуарную плитку. Руководство надеется получить ряд крупных заказов, и для их выполнения хочет включить в состав холдинга строительное предприятие, главной задачей которого будет оказание услуг по укладыванию плитки.

Для построения сбалансированной системы показателей предприятию необходимо иметь продуманную и хорошо сформулированную стратегию, которая порой содержится только в головах высшего руководства. Именно этот факт служит причиной того, что подчиненные с трудом разбираются в светлой задумке своего шефа. В то же время проект разработки стратегии — это серьезная работа, предусматривающая скрупулезный стратегический анализ, который не всегда можно доверить посторонним. Так как руководство самостоятельно определило стратегию развития «Тротуар-Холдинга», она не была формализована. В связи с этим перед внешними консультантами стояла задача записать стратегию по результатам анализа информации, полученной во время проведенных интервью с владельцами предприятия.

Данный этап занимает много времени и требует особых усилий по анализу и созданию стратегии. Обычно он может быть организован как серия «мозговых штурмов». Как правило, оказывается, что во время этого этапа происходят структурные и организационные изменения, которые требуют корректировки стратегии на лету. Например, во время этого этапа была определена новая стратегия владельцев компании по взаимодействию предприятий, входящих в холдинг (см. рис. 2.12).

При создании стратегических карт консультанты столкнулись с рядом проблем. Так, по итогам интервью они сформулировали стратегические цели, поставленные перед предприятиями, входящими в холдинг, при этом целей оказалось более 100. Естественно, что такое количество независимых друг от друга целей нельзя сразу понять сотрудникам, поэтому консультанты составили стратегические карты, описывающие основные стратегические цели и взаимосвязи между ними (см. рис. 2.13 и 2.14).

Процесс формирования стратегических карт был проведен как серия «мозговых штурмов» по стандартным составляющим сбалансированной системы показателей, предложенным Нортон и Капланом:

- финансовые показатели деятельности компании;
- клиенты и рынки сбыта;
- внутренние бизнес-процессы;
- развитие компании и ее персонал.

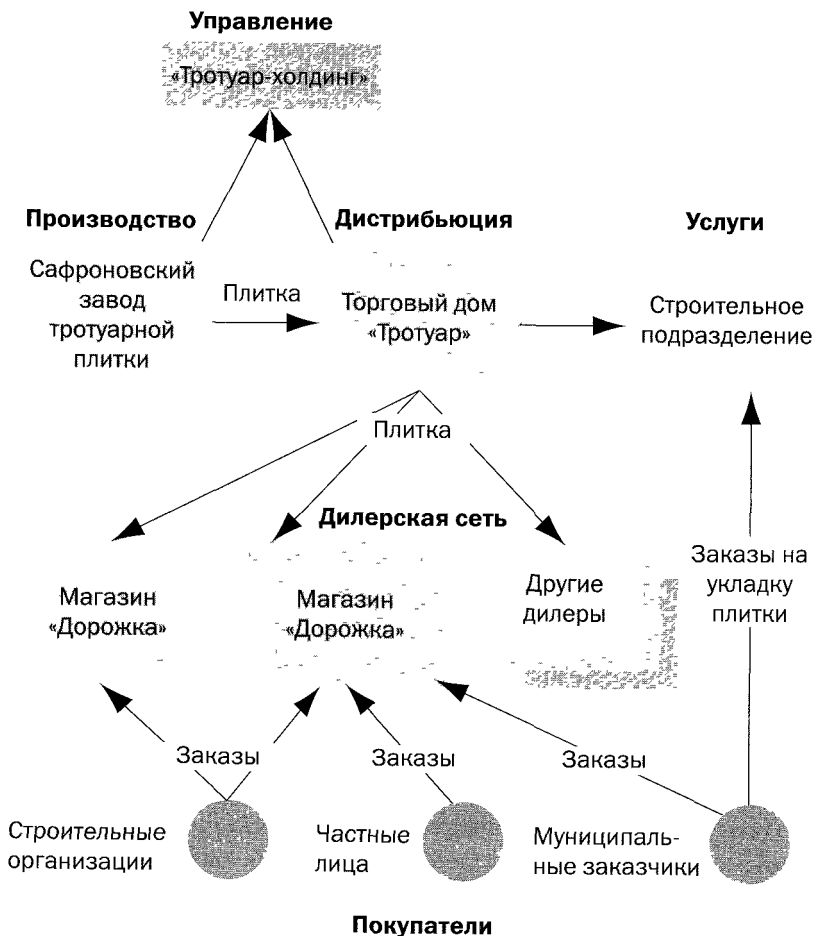


Рисунок 2.12. Как планируется управление холдингом <http://www.natahaus.ru>

Финансы

Клиенты

Процессы

Развитие

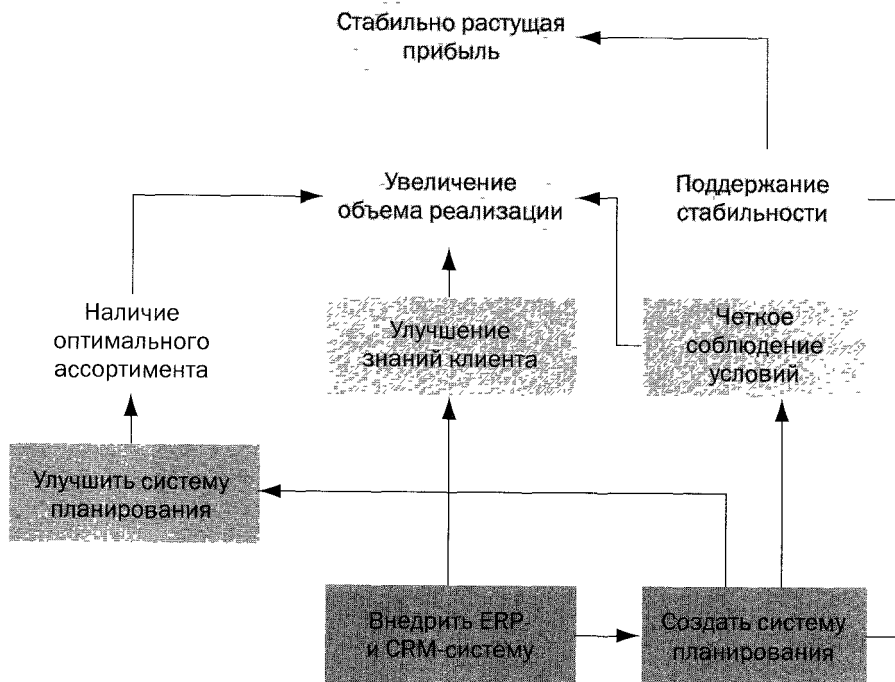


Рисунок 2.13. Стратегическая карта для Торгового дома «Тротуар»

Как было сказано выше, главная финансовая цель при покупке завода заключалась в достижении его рентабельности — в положительном значении показателя возврата на инвестиции (ROI) холдинга. Двумя другими финансовыми целями, поставленными на уровне холдинга, были рост объема продаж и повышение производительности.

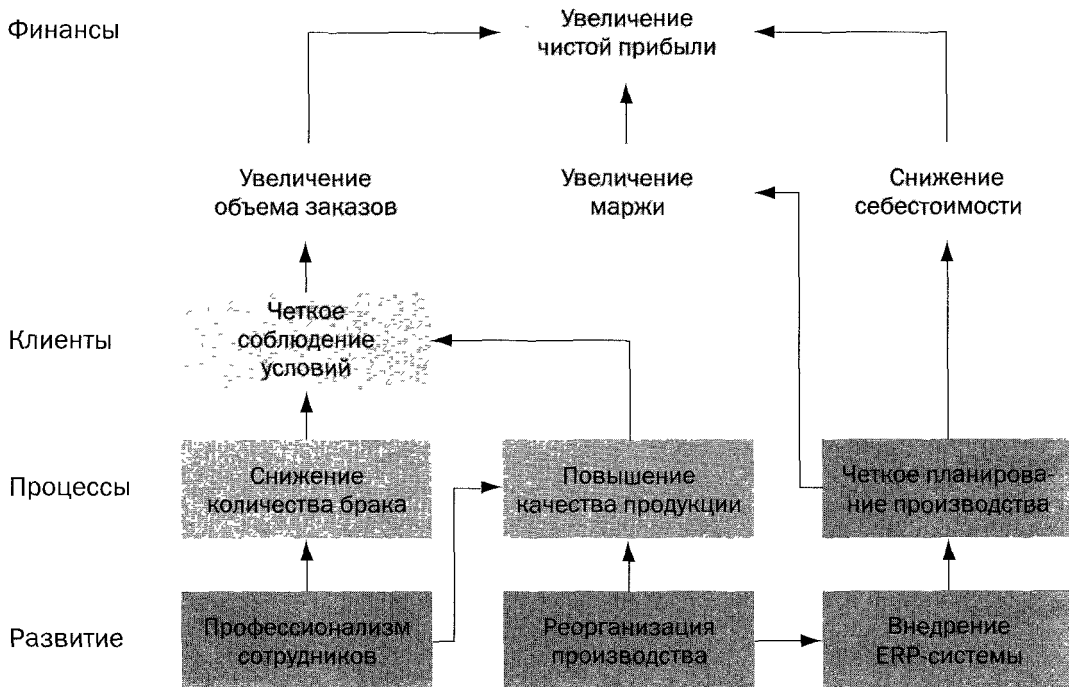


Рисунок 2.14. Стратегическая карта для Сафоновского завода тротуарной плитки

2.8.7. Ход проекта:
составление
и выбор показате-
лей для сбаланси-
рованной систе-
мы показате-
лей

На основе стратегических карт была разработана сбалансированная система показателей (см. табл. 2.12 и 2.13). Для начала консультантов попросили предложить примеры коэффициентов для каждой из представленных целей. В разработанном предложении на каждую цель приходилось примерно от 3 до 10 показателей. После чего руководство холдинга выбрало основные параметры, которые и послужили основой для построения системы. Естественно, что управлять на основании 100 показателей одновременно невозможно, поэтому необходимо сокращение

Таблица 2.12 Сбалансированная система показателей для Торгового дома «Тротуар»

Состав- ляющая	Стратегическая цель	Показатели
Финансы	Получение стабильно рас- тущей прибыли	Чистая прибыль Прибыль от реализации
	Увеличение объема реализации	Объем продаж по товарным группам Измене- ние доли рынка Количество новых клиентов Количество повторных продаж
	Поддержание стабильности	Изменение прибыли Отклонения от бюджета
Клиенты	Наличие оптимального ассортимента	Количество по каждой позиции в закупке и на складе
	Строгое соблюдение обязательств	Количество рекламаций Сумма расчетов по претензиям
	Улучшение знания каждого конкретного клиента	Количество повторных продаж
Процессы	Улучшить систему товарно го планирования и управ- ления запасами	Количество по каждой позиции (остаток на скла- де) Стоимость минимально необходимого расчет ного уровня запасов Количество раз, когда опре- деленный товар отсутствовал на складе за период
Развитие	Создать систему анализа	Количество внутренних показателей и отчетов
	Создать структуру управле- ния на базе ERP и CRM	Соблюдение сроков внедрения системы

Таблица 2 13 Сбалансированная система показателей
для Сафроновского завода тротуарной плитки

Составляющая	Стратегическая цель	Показатель
Финансы	Увеличение чистой прибыли	Чистая прибыль Добавленная экономическая стоимость
	Увеличение объема заказов	Количество заказов Средний размер заказа
	Увеличение маржи	Средняя цена продажи и прибыльность заказа
	Снижение себестоимости	Себестоимость готовой продукции

Таблица 2.13. Сбалансированная система показателей для Сафроновского завода тротуарной плитки (*продолжение*)

Составляющая	Стратегическая цель	Показатель
Клиенты	Четкое соблюдение заказов клиентов	Количество повторных заказов (доля клиентов, повторно обращающихся за заказами). Количество новых заказчиков. Количество упущенных заказчиков по причинам высокой стоимости продукции, технологического несоответствия, несоблюдения сроков и т. д.
Процессы	Снизить количество брака	Процент бракованной продукции. Количество возвратов. Потери от брака
	Повысить качество выпускаемой продукции	Показатель качества
	Четкое планирование графика производства	Отклонения фактических результатов от запланированных
Развитие	Повысить профессионализм сотрудников	Средний разряд. Средний стаж работы по специальности. Высшее или специальное среднее образование. Специальность по профилю. Количество часов обучения
	Произвести реорганизацию производства	Сокращение цикла производства. Процент продукции, изготовленной по новой и старой технологиям
	Внедрить ERP-систему	Количество пользователей, работающих в системе

При выполнении этой работы можно применять существующие технологические показатели, которые использовались ранее. Самое важное, чтобы их число не превышало 10, и все же по ним можно было понять основные стратегические направления предприятия.

2.8.8. **Ход проекта:** составление сбалансированной системы показателей для подразделений

Одной из интересных задач, которые пришлось решать во время проведения проекта, была декомпозиция стратегических карт. Дело в том, что хотя холдинг имеет производственно-торговую структуру, отнюдь не все цели должны были решаться на высшем уровне (уровне холдинга). Иногда достаточно трудно определить, какая цель должна быть поставлена на уровне холдинга, а какая находится в компетенции входящих в него предприятий. Поэтому работа

над стратегическими картами управляющей компании, завода и Торгового дома шла параллельно.

Для того чтобы распространить систему на подразделения завода и Торгового дома (см. табл. 2.14), проводились встречи с начальниками структурных подразделений. При этом каждый руководитель выдвинул свой набор показателей, и это было очень полезно, так как эти предложения носили уже не общий, а конкретный смысл. Например, производство тротуарной плитки регулируется ГОСТ 17608-91 «Плиты бетонные тротуарные», принятым еще в 1991 г., который жестко контролирует допустимые отклонения, такие как отклонения по длине, ширине и толщине, влажность. Эти параметры получают в результате испытаний, причем какие-то из них надо проводить не реже одного раза в смену (например, тест на удобоукладываемость). Другим важным показателем качества было число жалоб покупателей, которые анализировались на основании актов возврата бракованной плитки.

Таблица 2.14. Сбалансированная система показателей для подразделений

Уровень	Структурное подразделение	Цель	Показатель
1	Холдинг	Создание имиджа поставщика качественной продукции	Опросы покупателей
2	Завод	Повышение качества готовой продукции	Процент бракованной продукции Число возвратов
3	Бетонный цех	Повысить качество выпускаемой плитки	Результаты тестов на соответствие нормативам (%)

Этот этап требует от руководителей подразделений правильного понимания того, какие действия должны быть реализованы в подразделениях для достижения целей, оформленных показателями верхнего уровня.

Сбалансированная система показателей используется не только сама по себе — она нашла отражение в процессе бюджетирования. Дело в том, что планово-экономический отдел предприятия давно использовал бюджетные показатели, но только некоторые из них соответствовали целям стратегического управления. Поэтому критерии разработанной сбалансированной системы показателей были введены в систему бюджетирования. Кроме того, сформулированная и описанная стратегия предприятия помогла более правильно провести планирование на следующий год, так как учитывала весь комплекс мер по достижению стратегических целей.

2.8.9. Ход проектной интеграции с системой бюджетирования

В Торговом доме «Тротуар» составление бюджетов было решено провести таким образом, чтобы их выполнение продвигало Торговый дом к стратегической цели. Поэтому в систему включили финансовые стратегические показатели и построили бюджеты так, чтобы к концу года обеспечить достижение заданных значений этих показателей.

Проведя анализ, консультанты предложили следующие два варианта, которые различаются количеством стратегических показателей, закладываемых в систему бюджетирования. Первый вариант оказался более сложным для реализации.

Вариант 1. Предполагается, что из сбалансированной системы показателей в качестве финансового показателя взят объем годовой прибыли.

Вариант 2. В качестве стратегических показателей задаются объем годовой прибыли и объем продаж по товарным группам (в натуральном и стоимостном выражении).

Консультантами была разработана принципиальная схема формирования бюджетов, состоящая из двух стадий:

- Первая стадия. Трансформация стратегических показателей в квартальные по объемам продаж в стоимостном и товарном выражении и заполнение верхней части бюджета денежных расходов.
- Вторая стадия. Составление и взаимоувязка месячных бюджетов. В простейшем случае месячные показатели определяются путем деления квартальных на три. Обычно рекомендуется учитывать при переходе от квартальных показателей к месячным сезонность продаж и другие специфические моменты с помощью обработки накопленных внутри компании статистических данных.

Перечислим основные ступени составления и взаимоувязки бюджетов (на месяц), при этом главной целью этапов 1–4 является согласование в целом планов продаж и закупок для достижения заданных показателей:

1. Бюджет продаж заполняется итоговыми плановыми показателями (по товарным группам и рынкам).
2. Далее бюджет продаж конкретизируется в структурных подразделениях по каждой товарной группе, например, расписываются продажи по заключенным договорам и выявляется расхождение их суммы с плановым показателем. В зависимости от результата сравнения производится необходимая корректировка объемов продаж по потребителям. Оцениваются дополнительные средства по каждому подразделению.

для выполнения плана продаж с учетом имеющихся ресурсов компании по товарному балансу.

3. Информация о требуемых закупках поступает в бюджет закупок и далее фиксируется в товарном балансе.
4. Для составления плана закупок производится работа с поставщиками ресурсов (согласовываются объемы, цены, виды платежа и сроки). Данная информация используется для формирования показателей плана закупок, товарного баланса и плана продаж по товарным группам.
5. Сформированные бюджеты закупок и продаж поставляют информацию для формирования бюджета коммерческих расходов.
6. Бюджет управленческих расходов составляется на основе статистических данных и является документом, достаточно обоснованным от других бюджетных форм.
7. С учетом уточненных сведений (по управленческим и коммерческим затратам) корректируется бюджет доходов и расходов. На основе всей имеющейся информации формируется квартальный бюджет движения денежных средств.
8. Далее разрабатывается кредитный план.
9. После верстки кредитного плана окончательно корректируется бюджет доходов и расходов.

Интересно, что целевые значения сбалансированных показателей иногда немного завышены по сравнению со сценариями оперативного планирования и обычно соответствуют «наилучшему» варианту развития ситуации.

Вместе с началом проекта по стратегическому управлению на заводе была начата программа по изменению системы мотивации. До внедрения сбалансированной системы показателей здесь существовало три системы заработной платы:

- сдельная, которая зависела от выработки;
- почасовая;
- с фиксированным окладом (в основном у административных работников).

Всем сотрудникам завода, помимо основной заработной платы, начислялась и премия, на размер которой влияла прибыль, полученная заводом. Причем размер премии обычно определялся в виде процента от оклада. После внедрения сбалансированной системы показателей было предложено ввести дополнительный компонент заработной платы, который зависел от продвижения к стратегическим целям и от показателей сбалансированной системы.

2.8.10. Ход проекта: интеграция с системой мотивации персонала

мы показателей. Чтобы не путать с премией, этот новый компонент было решено назвать бонусом. Для расчета бонусов выбрали три категории показателей, относящихся к разным структурным уровням:

- корпоративному;
- уровню подразделения;
- личному (индивидуальное стимулирование).

Рассмотрим возможный вариант показателей, предложенных консультантами для расчета бонусов одного из цехов:

- корпоративный уровень — себестоимость готовой продукции,
- уровень цеха — общие производственные затраты;
- индивидуальное стимулирование работников цеха — процент бракованной продукции (брак допущен по вине конкретного работника).

В рассмотренном варианте для расчета бонусов используются как финансовые, так и нефинансовые показатели. Выплаты бонусов на корпоративном уровне и уровне цеха основываются на анализе отклонений фактических значений показателей от запланированных в бюджетах завода и цеха. Индивидуальное стимулирование должно быть основано на соревновании между работниками цеха за снижение брака. Размер бонусов рассчитывали как фиксированный процент от фонда оплаты труда (заложенного в бюджет) рассматриваемого цеха. Подразделения самостоятельно определяли вес каждого показателя в общей сумме премиальных. Причем значения бонусов зависели от качества отклонений (хорошие результаты, удовлетворительные и плохие).

2.8.11. Ход проекта: внедрение информационной системы для сбалансированной системы показателей

Для снятия проблемы получения необходимой и достоверной информации с самого начала проекта было принято решение построить в компаниях систему управленческого учета, которая и создавалась с ориентацией на достижение показателей сбалансированной системы показателей. К сожалению, проект внедрения управленческого учета тоже занимает много времени и для полной своей реализации потребует завершения внедрения ERP-системы, в тот момент только начинавшегося. Поэтому было решено разделить все показатели на несколько групп:

- показатели, которые можно получить уже сейчас,
- показатели, которые потребуют внедрения новых бизнес-процессов по сбору информации;
- показатели, которые потребуют внедрения ERP-системы.

Одной из больших проблем при внедрении сбалансированной системы показателей была растянутость выполняемого проекта во времени. Это было вызвано отсутствием необходимой информации, которую можно было получить из нескольких источников:

2.8.12. Ход проекта: организация ввода информации

- обязательные финансовые отчеты;
- отчеты и формы, заполняемые вручную;
- оценочные сведения, которые получают в результате дополнительных мероприятий;
- информация из базы данных ERP-системы.

Получение сведений из финансовой отчетности было связано с трудностями, так как на предприятиях использовались несколько налогооптимизирующих схем. В связи с этим отчетность, предоставляемая в налоговую инспекцию, хотя и полностью отражала всю налогооблагаемую базу, была абсолютно бесполезна для оценки финансового результата деятельности. Кроме того, ряд показателей сбалансированной системы показателей верхнего уровня были разработаны на основе консолидированной отчетности, составление которой не является официально необходимой.

На основании имеющейся информации выбирались показатели, которые в настоящий момент можно было получить немедленно и без существенных затрат и которые полностью соответствовали бы стратегии компании.

Интересно, что многие из этих параметров уже активно использовались менеджерами предприятий, но не всегда непосредственные исполнители, от которых зависело достижение определенных значений таких показателей, даже подозревали об их существовании.

Надо понимать, что получение информации стоит денег, и поэтому для некоторых показателей пришлось вводить новые документы, заполнение которых занимало много времени у менеджеров по продажам. Для централизованного обобщения информации пришлось нанять сотрудника, который вносил все данные в систему.

Если информация собирается, она должна быть использована. Часть разработанных показателей носила оперативный характер, поэтому они готовились в виде сводки ежедневно и представлялись на стол директору утром следующего дня. Кроме того, было решено знакомить всех рабочих с разработанными параметрами. Информация о двух важнейших — количестве произведенной продукции и ее качестве — была помещена на доску напротив проходной завода.

Другие показатели, которые можно получить только на основании данных учета, носили ежемесячный характер, и в основном они подготавливались в бухгалтерии, где оформлялись в виде от

чета. Менеджерам сведения представлялись в виде отчетов или диаграмм.

2.8.13. Ход проекта: ознакомление работников с разработанной сбалансированной системой показателей

При выполнении этого этапа нужно найти эффективный способ наглядно и доступно разъяснить суть основных показателей сотрудникам и то, как работа каждого из них может повлиять на значения этих параметров. Для этого руководители компании избрали нестандартный подход: в течение месяца раз в неделю в обеденное время в столовой каждого из предприятий, входящих в холдинг, устраивались чаепития с тортами, на которых выступали руководители компании и рассказывали о том, как сбалансированная система показателей повлияет на работу каждого сотрудника.

Кроме того, была издана краткая брошюра, объясняющая основы сбалансированной системы показателей, содержащая саму карту и наборы показателей, по которым оценивается деятельность персонала холдинга.

2.8.14. Ход проекта: пересмотр сбалансированной системы показателей

Очень трудно с первой попытки подобрать правильный набор показателей, который заработал бы с самого начала и был неизменен в течение долгого времени. Вот основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в этом случае:

- некоторые показатели могут иметь «скрытые дыры», когда сотрудник выполняет и даже перевыполняет их в ущерб другим целям;
- данные для некоторых показателей могут быть ненадежными или их трудно найти, поэтому от них приходится отказываться;
- показатель может не быть наглядным, и в этом случае его нужно перенормировать или подыскать близкий к нему параметр (например, показатели «количество случаев брака за день» и «процент брака» могут быть взаимозаменяемы).

Поэтому при реализации проекта была достигнута договоренность через три месяца пересмотреть разработанную систему показателей, для того чтобы решить следующие задачи:

- определить, как используется сбалансированная система показателей на рабочих местах;
- оценить полезность используемых показателей и трудоемкость сбора информации для их получения.

При выполнении этого этапа можно провести дополнительное анкетирование сотрудников для определения рейтинга использования показателей.

Постановка сбалансированной системы показателей позволила поднять управление компанией на качественно новый уровень, ориентированный на выполнение стратегических целей, и привела к следующим результатам:

- сформировано единое для всей команды управления понимание целей развития компании;
- разработана система стратегических целей, формализованная в виде стратегической карты;
- разработан механизм достижения стратегических целей путем внедрения сбалансированной системы показателей.

Внедрение сбалансированной системы показателей — суть стратегического проекта, поэтому полный эффект можно получить через полгода-год после начала работы. Однако первые результаты программа внедрения сбалансированной системы показателей может принести еще раньше. Среди них:

- проработка и формализация стратегии предприятия, которые производятся в начале проекта и часто помогают решить проблему непонимания стратегии сотрудниками предприятия;
- обсуждение стратегических показателей может также привести к выбору самых эффективных из них, удобных для оперативного управления;
- знания, полученные в результате разработки сбалансированной системы показателей, могут стать основой других проектов по реорганизации предприятия, таких как постановка управленческого учета, системы бюджетирования, системы мотивации и внедрения ERP-системы;
- в процессе описания стратегии и составления стратегических карт зачастую находятся и решения многих оперативных задач.

Сегодня высокая конкуренция на рынке и снижение нормы прибыли делают необходимым решение не только оперативных, но и стратегических задач силами каждого сотрудника компании.

2.9. Вопросы построения сбалансированной системы показателей

Рассмотрим такие немаловажные вопросы, как:

- сбор и отслеживание информации, необходимой для сбалансированной системы показателей;
- сбалансированность параметров;
- требуемое число параметров;

- согласованность показателей со стратегическими целями;
- создание сбалансированной системы показателей для подразделений и системы мотивации;
- критерии успеха разработанной системы показателей.

2.9.1. Сбор и наблюдение за информацией для сбалансированной системы показателей

Одной из наиболее трудных задач при реализации проекта построения сбалансированной системы показателей является задача сбора и контроля информации. Вопросы касаются того, какие данные следует искать, как их нужно интерпретировать и представлять, чтобы сделать максимально полезными для управления. Решение проблемы лежит в плоскости определения стратегических приоритетов компании. Ключевые показатели должны поддерживать наиболее приоритетные задачи, такие как степень удовлетворенности заказчиков, производительность и высокие финансовые результаты.

Одни параметры (скорее всего, те, за которыми будут наблюдать на нижнем уровне организации и на отдельных этапах бизнес-процессов) приходится контролировать очень часто — иногда каждую смену или день. Другие — следует собирать и распространять с меньшей периодичностью, например еженедельно или даже ежемесячно. На самом высоком уровне компании более агрегированные показатели могут измеряться еще реже. Информацию, связанную с рынками сбыта, заказчиками и особенно конкурентами, получить довольно трудно. Поэтому ее сбор и передача занимают продолжительные периоды времени. И наоборот, сведения о внутренних операциях компании легче раздобыть и, следовательно, проще передать.

2.9.2. Сбалансированность показателей

Так называемый баланс в концепции сбалансированной системы показателей имеет многоплановый характер, охватывая связи между монетарными и немонетарными показателями, стратегическим и операционным уровнями управления, прошлыми и будущими результатами, а также между внутренними и внешними аспектами деятельности предприятия. В деятельности каждой компании заинтересовано множество групп. При этом у каждой из заинтересованных сторон свои приоритеты, свои интересы по отношению к результатам ее работы. Например:

- инвесторы заинтересованы в повышении прибыльности компании;
 - кредиторы — в ее платежеспособности для минимизации рисков вложений и принятия решений о возможности предоставления кредитов;
- <http://www.natahaus.ru>

- персонал — в финансовой устойчивости, от чего зависит оплата труда и проведение социальных программ;
- руководство организации должно получать информацию о результатах деятельности для принятия инвестиционных и финансовых решений, а также для устранения проблем в управлении и выявления новых возможностей деловой активности.

Владельцы, руководство, персонал организации заинтересованы в повышении ее репутации, которая напрямую зависит от результатов деятельности. Система показателей должна отвечать информационным потребностям всех заинтересованных сторон. Сбалансированность показателей — это равновесие между различными показателями, помогающими определить эффективность предприятия. Принцип баланса показателей в концепции сбалансированной системы показателей реализуется для определенных областей. Число таких областей может быть различным: определяются значимые для компании направления, в которых назначаются ключевые показатели, подлежащие регулярному измерению. Данные области могут быть разбиты на несколько подобластей, для которых должен сохраняться принцип равновесия.

Для эффективного управления бизнесом необходимо одновременно глядя в даль, смотреть себе под ноги, оглядываться назад, не помешает боковое зрение и, конечно, требуется третий глаз. При этом в увиденном следует выделять существенные и несущественные детали, а также хорошо бы взглянуть на свой бизнес глазами конкурентов, клиентов, инвесторов и других заинтересованных групп. Этого достичь невозможно, если судить по какой-либо одной составляющей, например только по финансовой отчетности, которая дает возможность «оглянуться назад».

Принцип баланса показателей, реализуемый в сбалансированной системе показателей, учитывает четыре ее составляющих: традиционные финансовые параметры и факторы, которые на них прямо или косвенно влияют, успешность работы с клиентами, оптимальность внутренних бизнес-процессов и общая компетентность персонала в своей области. Собранные воедино, эти составляющие дают целостную картину текущей стратегии предприятия и ее динамики.

Сбалансированность стратегических планов предполагает описание всех упомянутых областей, каждая из которых должна измеряться по нескольким стратегически спланированным направлениям, для каждой назначаются измеримые показатели. Например, для сферы финансов — это экономическая добавленная стоимость, свободный денежный поток, ликвидность, оборачиваемость активов и др.; для исполнения проектов — <http://www.stakeholder.ru>

ции, себестоимость и рентабельность проектов или доля проектов, выполненных без замечаний.

Основная цель применения сбалансированной системы показателей — обеспечение равновесия между различными показателями, помогающими определить успешность деятельности предприятия.

Сбалансированная система показателей оказывает влияние на всю организацию. Она представляет способы управления бизнесом, информирования о стратегии и методах ее воплощения (см. рис. 2.15). Каждая компания может выбрать тысячи различных показателей для оценки своей деятельности.



Рисунок 2.15. Пример сбалансированной системы показателей <http://www.natahaus.ru>

Пример: показатели оценки деятельности компании «Океан света»

Например, для компании «Океан света» (см. краткую справку о компании «Океан света» в подразделе 1.2.3) такими показателями могут быть:

- число новых клиентов;
- срок сотрудничества со старыми клиентами;
- объем выручки;
- реализация проектов и их прибыльность;
- прибыльность новых видов услуг;
- устойчивое финансовое положение;
- узнаваемость фирмы, имени.

При создании системы показателей необходимо выявить избыточные параметры, которые требуется исключить. К их числу могут относиться показатели, не связанные с критическими факторами успеха. Например, если основным критерием оценки деятельности поставщиков является качество и скорость доставки, то обращать внимание на колебания закупочных цен не стоит. Порой организации выбирают слишком много показателей из-за того, что они или избыточны, или перекрывают друг друга. Так, большое количество организаций используют следующие ключевые показатели для оценки эффективности работы персонала: объем реализации в расчете на одного сотрудника, подкатегории сотрудников, соотношения между ними, показатели производительности труда, коэффициент текучести, невыходы на работу, сверхурочные часы. При таком разнообразии показателей довольно трудно сфокусироваться на самых важных.

2.9.3. Сколько
нужно
показателей?

В связи с реорганизацией компании некоторые показатели могут оказаться лишними. Часто компании имеют несколько центров, по которым производится оценка показателей. Управляя своей локальной ответственностью для оптимизации локальных результатов деятельности, менеджеры таких центров вынуждены вступать в конфликт с интересами центров ответственности и всей компании в целом. Например, если отдел технического обслуживания разработал свой бюджет, то он не будет учитывать потребности остальных подразделений. Совсем другое дело — сфокусировать деятельность отдела на таком показателе, как продолжительность работы оборудования.

Иногда финансовые показатели становятся чрезмерно детализированными. Изо дня в день линейные менеджеры пишут буквально тысячи отчетов, которые требуют рассмотрения. <http://www.matahaus.ru>

ции, а зачастую и немедленных действий. Огромное число детализированных показателей снижает полезность сбалансированной системы показателей в целом.

Некоторые руководители считают, что достаточно четырех—семи показателей, поскольку чем больше их, тем труднее сотрудникам в них разобраться. Но опыт многих компаний показывает, что это не так. Сотрудники прекрасно ориентируются даже в нескольких десятках показателей, составляющих основу системы вознаграждения.

Можно считать, что для каждой из четырех составляющих оптимальным является следующее число показателей:

- финансы: четыре—пять (22%);
- клиенты: четыре—пять (22%);
- внутренние бизнес-процессы: восемь—десять (34%);
- обучение и развитие: четыре—пять показателей (22%).

Необходимо отметить, что около 80% всех параметров, входящих в сбалансированную систему показателей, должны быть нефинансовыми.

2.9.4. Согласованность показателей со стратегическими целями

Некоторые показатели сигнализируют о ситуациях, которые не согласуются с глобальными задачами компании. Приведем следующий пример. Товар, на который организация сделала ставку, через месяц перестает продаваться из-за большого числа нареканий клиентов. Дилерская сеть разваливается, партнеры отказываются от совместных проектов, производственные мощности выходят из строя из-за перегрузки. Что стало причиной подобных явлений? Скорее всего, действия сотрудников организации были направлены на достижение только одной цели — зарабатывание повышенных премий за счет перевыполнения плана продаж любой ценой (например, увеличением объема производства за счет нарушения правил эксплуатации оборудования, продажи товара клиенту любыми доступными средствами, даже если он ему не подходит, или переманивания клиентов у дилеров).

Другой пример: если руководство отдела сбыта основывает свою оценку деятельности только на объемах продаж, это может привести к стремлению продавать пусть высокооборотную, но не столь прибыльную продукцию.

Наконец, в худшем случае отдельным лицам или подразделениям могут быть предложены показатели, которыми они на самом деле не управляют. Тогда все их усилия станут лишней потерей времени и средств.

2.9.5. Создание сбалансированной системы показателей для подразделений

При разработке сбалансированной системы показателей необходимо установление связей между всеми уровнями иерархии — от высшего управленческого звена до вспомогательных подразделений — путем выстраивания соответствующих целей и показателей. Поэтому для отдельных бизнес-единиц также следует разработать сбалансированные системы показателей со своими стратегическими картами.

Стратегические карты отдельных подразделений должны органично вписываться в общую корпоративную стратегическую карту, разработанную на высшем уровне, и сбалансированную систему показателей всей компании.

Цели и показатели структурных подразделений могут значительно варьироваться в зависимости от выполняемых функций, но в итоге они все равно выстраиваются в единую корпоративную стратегию. Личные цели, стимулы, знания и навыки приводятся в соответствие с общей стратегией.

При разработке стратегической карты для структурного подразделения прежде всего необходимо определить (или пересмотреть) его роль и основные функции в общей структуре организации. Если это по каким-то причинам сделать нельзя, то данное подразделение, возможно, следует упразднить или произвести его реорганизацию в целях обеспечения оптимальной поддержки реализации корпоративной стратегии.

При интеграции стратегических карт и сбалансированных систем показателей, созданных на разных уровнях организации, следует учитывать имеющиеся материальные, человеческие и технические ресурсы, а также специфику организационной структуры и функций конкретного подразделения.

После уточнения основных функций приступают к процессу разработки стратегических целей и задач для подразделения, которые, с одной стороны, органично вписывались бы в корпоративные стратегические цели в рамках четырех составляющих и являлись бы их частью, а с другой — соответствовали бы назначению подразделения и учитывали особенности выполняемых им операций.

Очень часто ориентация на различные рынки, процессы и клиентов затрудняет взаимодействие слабо стыкующихся частей организации. Тем не менее у них должна быть единая «связующая нить» — корпоративная стратегия.

Таким образом, определенные цели и задачи могут меняться и не охватывать все четыре составляющие сбалансированной системы показателей с учетом функций подразделений, но в итоге они обязательно должны встраиваться в единую корпоративную стратегию.

Следующим этапом построения сбалансированной системы показателей для подразделений является разработка критериев достижения поставленных целей и задач (см. рис. 2.16). В зависимости от уровня, к которому принадлежит центр ответственности, выбираются параметры, за которые данный центр отвечает и по которым происходит оценка его деятельности.

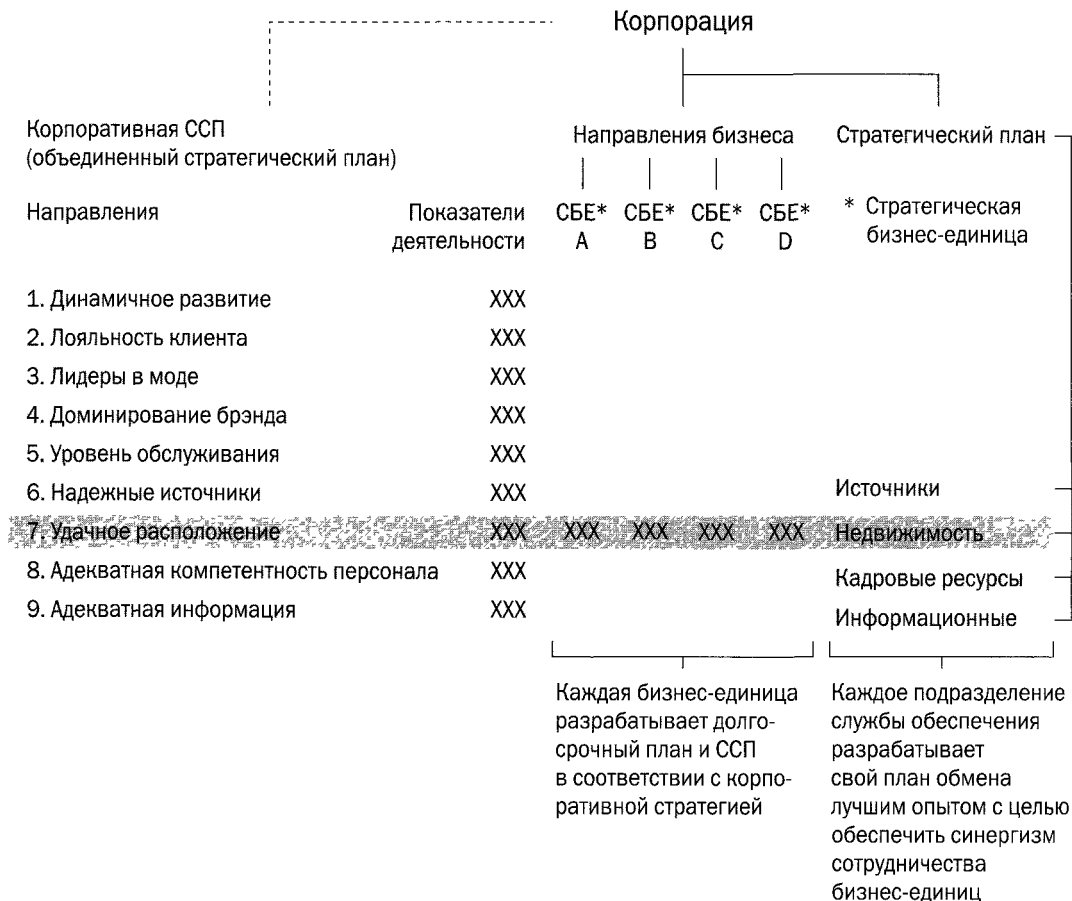


Рисунок 2.16. Разработка сбалансированной системы показателей для подразделений

Выбранные показатели имеют некоторые особенности, связанные со спецификой работы конкретного подразделения. Так же как и на корпоративном уровне, показатели бизнес-единиц должны быть финансовыми и нефинансовыми; они могут быть самыми разными: ежедневными, ежеквартальными или даже годовыми. Установленные параметры послужат основой для планирования, а

также оценки исполнения бюджета и деятельности всего подразделения.

Прежде чем приступить к разработке показателей, необходимо выделить в организации центры ответственности, которые могут относиться к разным уровням. За каждую цель, за каждый показатель должен отвечать конкретный сотрудник подразделения. Поэтому на следующем этапе разработки сбалансированной системы показателей определяют менеджеров, ответственных за достижение поставленных целей, их полномочия, а также процедуры предоставления и форматы отчетов.

Следующим логическим шагом является разработка индивидуальных стратегических карт, в которых отражались бы умения и навыки каждого работника и поставленные перед ним задачи. Без высокой степени детализации процесса внедрения сбалансированная система показателей не будет успешной, поскольку никто не отвечает за ее эффективность. В итоге в каждом подразделении должен существовать документ, включающий следующие пункты:

- стратегические цели, которые являются частью стратегических целей всей организации;
- центры ответственности;
- показатели результативности;
- ответственных менеджеров, а также процедуры предоставления и форматы отчетов;
- систему вознаграждения за достижение поставленных целей.

Таким образом, путем «каскадного» распределения общей стратегии организации по всем ее уровням сверху донизу достигается максимальная интеграция и эффективность совместной работы. Обязанности и показатели, связанные со стратегией, должны быть заданы на всех уровнях любой организации.

Пример: сбалансированная система показателей
для подразделений компании «Московский кондитер»

Рассмотрим возможные уровни центров ответственности на при-
мере компании «Московский кондитер» (см. краткую справку о
компании «Московский кондитер» в подразделе 1.6.5):

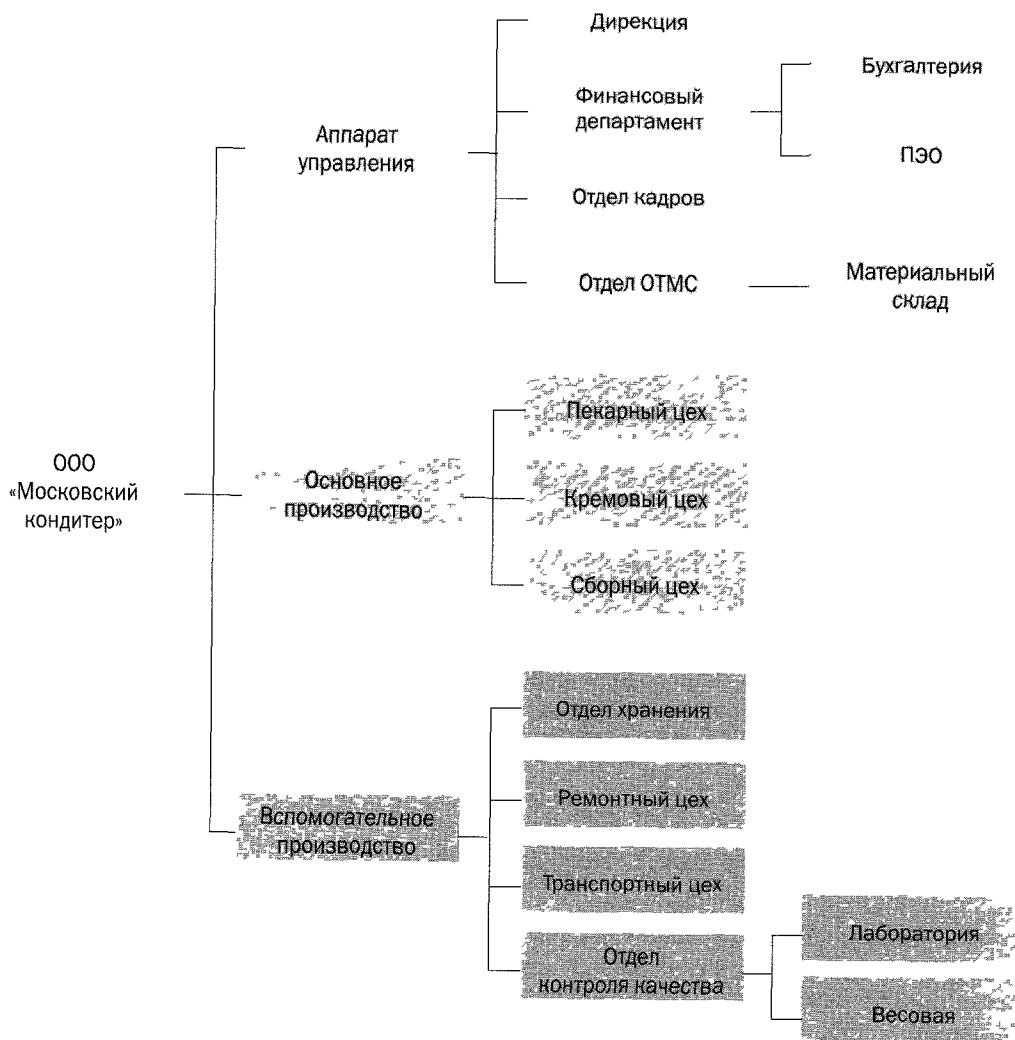


Рисунок 2.17. Центры ответственности компании «Московский кондитер»

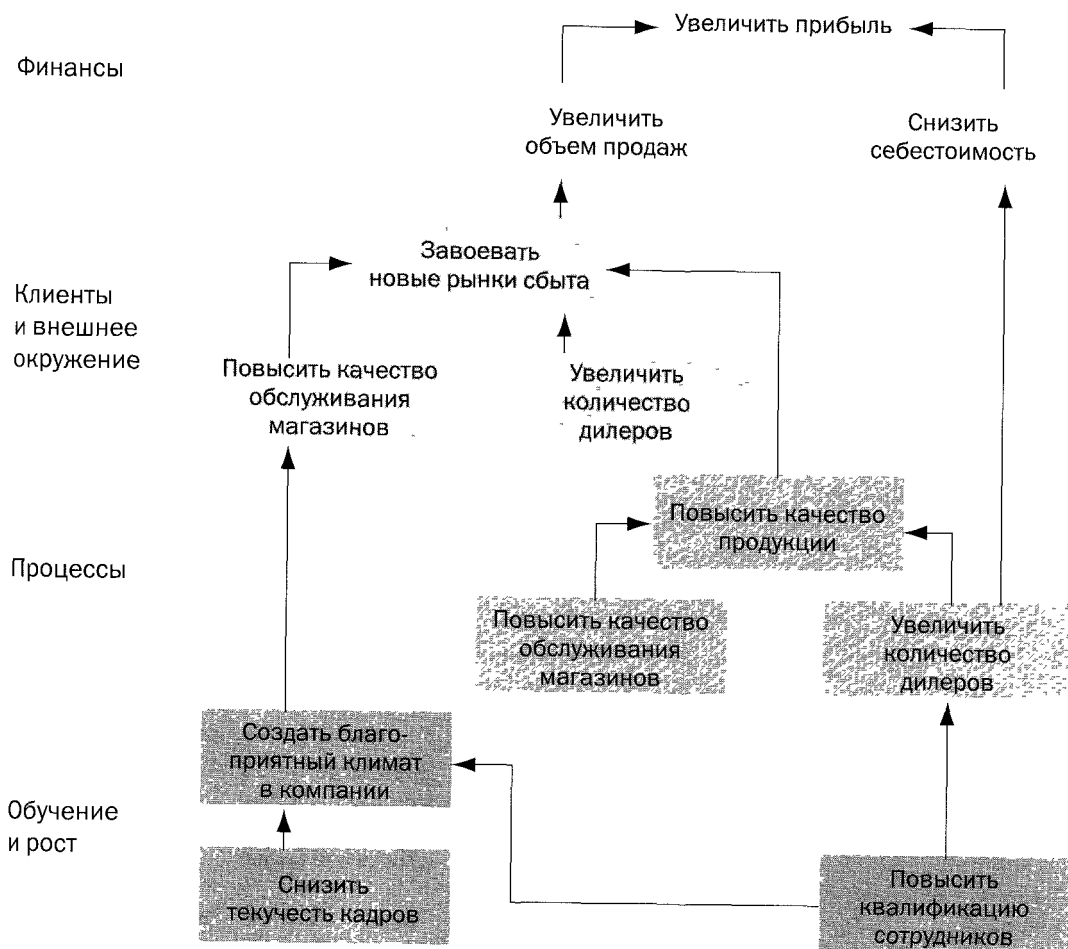


Рисунок 2.18. Стратегическая карта компании «Московский кондитер»

В таблице 2.15 показан пример приведения показателей в соответствие с целями подразделений.

Таблица 2.15. Взаимосвязь показателей с целями подразделений

Составляющая	Финансы	Клиенты	Процессы	Развитие
Цели	Снижение себестоимости	Повышение качества обслуживания магазинов	Снижение количества брака	Повышение квалификации сотрудников

Таблица 2.15. Взаимосвязь показателей с целями подразделений (продолжение)

Составляющая	Финансы	Клиенты	Процессы	Развитие
Финансовый департамент	Процент расходов, приходящихся на аппарат управления в общей себестоимости продукции; чистая прибыль	Сумма кредиторской задолженности магазинов за поставленную продукцию; число заказов на условиях предоплаты; размер скидки постоянным покупателям	Отклонение фактических результатов деятельности от запланированных	Количество средств, потраченных на обучение сотрудников; расходы на обучение одного сотрудника; процент надбавки за квалификацию и сложность
Кадровый департамент		Число сотрудников, работающих сверхурочно; процент надбавки за сверхурочную работу; процент уволенных по несоответствию	Процент сотрудников с высшим образованием	Средний разряд; время обучения (час); процент сотрудников, прошедших повышение квалификации
Отдел материально-технического снабжения			Время, требуемое для выполнения заявки на необходимое сырье	
Основное производство	Процент внедрения ресурсосберегающих технологий	Объем выпуска продукции; количество индивидуальных заказов, не выполненных в срок; частота обновления ассортимента; процент эксклюзивных заказов в общем объеме продукции	Процент замены старого оборудования; процент использования высококачественного сырья; число сбоев в работе оборудования; число случаев воровства при производстве продукции	Число предложенных и внедренных инноваций; процент выигранных тендеров на изготовление эксклюзивной продукции

Таблица 2.15. Взаимосвязь показателей с целями подразделений (продолжение)

Составляющая	Финансы	Клиенты	Процессы	Развитие
Транспортный цех		Время и качество доставки продукции в магазины; число жалоб		
Ремонтный цех		Число выполненных ремонтов; объем выполненных работ; время выполнения ремонтных работ		
Склад временно-го хранения сырья и готовой продукции			Процент сырья, возвращенного в связи с истекшим сроком годности; процент свежей продукции; срок хранения продукции на складе	
Отдел контроля качества			Число выполненных проверок; число выявленных отклонений от нормы; время, затрачиваемое на проведение проверок	

Подход «сверху вниз» к выбору показателей является логическим способом деления задач, сформулированных для всей организации, на подзадачи, за выполнение которых несут ответственность подразделения более низких уровней управления и их руководители. Такой подход в значительной степени обеспечивает объединение и сплочение организации при постановке целей и разработке стратегии.

2.9.6. Сбалансированная система показателей подразделений и система вознаграждения

Первым шагом в создании системы вознаграждения, поддерживающей стратегию, является приведение занимаемой должности в соответствие с достигнутыми результатами.

Для менеджера основным показателем хорошо выполненной работы является выполнение поставленных задач. Любой другой подход размывает оценку реализации стратегических планов и приводит к разбросу энергии и времени по малозначительным направлениям деятельности. Давление на персонал не должно ослабевать, но обязано сочетаться с достаточным вознаграждением. Без подобных выплат система выходит из строя, и менеджеру придется реализовывать стратегию в неэффективно работающем коллективе, пользуясь методом «кнута и пряника».

Выделим некоторые важные моменты в разработке системы поощрений и вознаграждений:

- выплаты за выполнение плана должны составлять значительную часть общего вознаграждения работника в размере не менее 20%. Такие выплаты считаются достаточно большими, чтобы у работника возникла личная заинтересованность;
- система поощрений должна распространяться на сотрудников всех уровней, а не ограничиваться высшим управленческим аппаратом;
- система поощрений должна быть строго структурирована и тщательно проанализирована. Если выработанные нормы вознаграждения окажутся завышенными или же вклад каждого сотрудника будет плохо оценен, то неудовольствие и неудовлетворенность системой могут перекрыть все возможные выгоды от ее использования;
- вознаграждение должно быть связано с решением только тех задач, которые имеют стратегическое значение;
- оценка выполнения работником поставленных перед ним проблем должна проводиться на основе конкретных результатов его деятельности.

Система вознаграждения является самым эффективным инструментом реализации стратегии компании. Решения об увеличении заработной платы, выплате премий, продвижении по службе, назначении на ключевые посты и способах морального поощрения (похвала и общее признание) являются ключевыми инструментами мотивационной политики руководства компании.

Соответствие стратегии и системы вознаграждения достигается соглашением о выполнении стратегически важных задач, определяющим ответственность и устанавливающим сроки их решения.

Чтобы поддержать принципы оплаты выполненной работы, компания должна предельно честно и непредвзято сопоставить действительные и намеченные результаты. Каждый сотрудник должен понимать, из чего складывается его денежное вознаграждение и как его персональная деятельность сочетается с целями компании.

Стратегическую карту предприятия следует составлять таким образом, чтобы непосвященный без труда мог по ней восстановить всю стратегию развития организации. Для эффективного управления предприятием с помощью сбалансированной системы показателей она должна отвечать ряду требований. Показатели системы должны реально использоваться руководством, а при разработке сбалансированной системы показателей следует проводить обсуждения системы с высшим руководством, операционным менеджментом, ключевыми сотрудниками и даже работниками нижнего звена.

Набор управленческих показателей призван помочь руководству полностью осознать свою ответственность и способствовать своевременному реагированию на изменяющиеся условия.

В процессе размышления над управленческими показателями возникают фундаментальные вопросы:

- Какие важнейшие элементы деятельности требуется контролировать?
- Почему их контроль необходим?
- Как будет использоваться информация?
- Какие решения на основе этой информации можно принять?
- Когда или с какой периодичностью необходимо отслеживать информацию?
- Как следить за информацией?

2.9.7. Критерии удачно разработанной сбалансированной системы показателей

2.10. Внедрение сбалансированной системы показателей

Обсудим некоторые практические аспекты внедрения сбалансированной системы показателей.

Одним из первых этапов проекта по построению сбалансированной системы показателей является анкетирование руководителей высшего и среднего звена. Во время этого процесса сотрудники высказывают собственные мнения о стратегии компании на момент реализации проекта. По итогам проведенного

2.10.1. Анкетирование

ния руководство должно выработать единое мнение в отношении стратегии развития организации, ее миссии и основных целей. Ведь без четко сформулированных целей невозможно следить за развитием предприятия, а повседневные процессы перерождаются в рутинные ритуалы, лишённые смысла.

Основными целями анкетирования являются:

- выяснение, существует ли в компании четкая стратегия развития;
- определение того, как понимают стратегию организации ее руководители и сотрудники;
- выбор ключевых параметров стратегии;
- выявление ключевых факторов успеха;
- определение параметров построения сбалансированной системы показателей.

Участниками анкетирования должны быть менеджеры высшего и среднего звена. Очень важным является вопрос определения оптимального числа респондентов. Случается, что по тем или иным причинам (нехватка времени, трудности достижения компромисса) в процессе анкетирования участвует только руководитель. В этом случае имеется лишь единоличное мнение начальника по поводу стратегического развития организации и ее текущих проблем.

Однако и привлечение к процессу анкетирования и разработки стратегии слишком большого числа людей также является ошибочным, поскольку в данной ситуации довольно сложно будет прийти к единому мнению в отношении стратегических вопросов.

Оптимальным является вариант, когда в ходе обсуждения завязывается оживленная дискуссия и высказываются различные точки зрения, но в то же время это не мешает достижению компромисса и выработке единого мнения о дальнейшем развитии организации.

Анкета для анализа деловой ситуации может содержать следующие вопросы:

- Имеет ли ваша организация четко сформулированную стратегию развития?
- Можете ли вы сформулировать одним абзацем суть стратегии?
- Понимают ли ваши сотрудники стратегию компании?
- Могут ли ваши сотрудники, не советуясь с вами или друг с другом, в одном абзаце сформулировать ту же стратегию компании, что и вы?
- Опираетесь ли вы на стратегию при принятии решений о выпуске новых видов товаров, выходе на новые рынки?

- Случалось ли вам собираться командой управленцев и обсуждать вопросы будущего развития компании?
- Пришли ли вы к единому мнению, или до сих пор существуют различные точки зрения в отношении стратегии развития?
- Как вы думаете, развивается ли компания в соответствии с разработанной стратегией?
- Существуют ли в вашей компании два отдельных процесса по определению, чем компания должна стать в будущем и как достичь желаемого результата?
- Опишите миссию и видение компании.

Обязательным условием является самостоятельность заполнения анкеты. Очень важно, чтобы ответы отражали личное мнение сотрудника, а не коллективное. Стандартная анкета может включать и другие темы:

- общие вопросы — анализ рынка, SWOT-анализ и др.;
- вопросы стратегии — четыре составляющие сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты, процессы, развитие и обучение;
- вопросы по сбалансированной системе показателей;
- вопросы анкеты, касающиеся параметров рынка и географического распределения валового дохода, должны заполняться только руководством организации.

Отсутствие стратегии. При внедрении сбалансированной системы показателей часто приходится сталкиваться с отсутствием у компаний формализованной стратегии. Многие попросту не готовы к работе со сбалансированной системой показателей: у них либо отсутствует стратегия развития как таковая, либо их стратегия не формализована. И это при том, что сбалансированная система показателей считается инструментом реализации стратегии, а не ее создания.

Создание стратегии — достаточно сложная когнитивная задача. Она может потребовать немало времени на обсуждение. Тем не менее иногда невозможно планировать надолго, так как просто не хватает информации.

При разработке стратегии и составлении стратегических карт необходимо использовать такие инструменты, как SWOT-анализ, маркетинговый анализ, производственно-аналитические показатели. Сбалансированная система показателей позволяет построить на их основе некую сбалансированную систему стратегических целей, на которые ориентировано данное предприятие

2.10.2. Критические проблемы внедрения сбалансированной системы показателей

Трудность построения стратегической карты. Самым критическим моментом для организаций в создании сбалансированной системы показателей является именно составление стратегических карт. Важно понимать, что стратегическая карта навязывает определенный формат и ограничивает размер стратегии до 10—15 основных стратегических целей. Фактически стратегическая карта представляет собой трансформацию стратегии, ведь уже на стадии построения стратегической карты стратегия может претерпеть серьезные изменения.

При составлении стратегической карты нельзя забывать о причинно-следственных связях, существующих между всеми стратегическими целями.

Выбор показателей. При построении сбалансированной системы показателей важно подбирать показатели под поставленные стратегические цели. Эта стадия процесса проще предыдущих, так как стратегия уже определена. Однако и здесь могут возникнуть сложности, если нужно измерить нематериальные цели. Когда, например, одной из стратегических целей является развитие профессиональных навыков — как его можно измерить? Очевидно, что придется делать это либо по косвенным показателям, либо подсчетом числа проведенных тренингов. Можно провести после обучения некую аттестацию, собирать анкеты клиентов о профессионализме сотрудников компании.

Для ряда новых показателей, которые появляются в процессе работы, приходится создавать новую систему учета. Приходится считаться с фактом, что стоимость сбора информации о тех или иных показателях будет довольно высокой. Так, пусть поставлена цель завоевать долю рынка. Для ее достижения нужно провести определенные вычисления, которые необходимо оплачивать. Или, например, сформулирована задача создать определенный имидж компании. Чтобы оценить этот имидж как нематериальный показатель, потребуется проведение маркетинговых опросов, стоимость которых может составлять несколько тысяч долларов. Надо быть готовыми к тому, что показатели могут вводиться в течение нескольких месяцев даже после завершения основной части проекта.

Определение целевых значений. Даже если мы подобрали показатели, необходимо установить их целевые значения. Например, сколько часов обучения нужно провести, какой оценки нужно добиваться от клиентов. В некоторых случаях, когда имеются точные данные и система учета, эти значения определить очень просто. Однако в большинстве случаев в начале проекта можно только отслеживать тенденцию: положительными или отрицательными будут целевые значения при введении тех или иных показателей.

Технические сложности при сборе информации. При автоматизации сбалансированной системы показателей часть информации приходится вносить вручную, что приводит к появлению новых штатных единиц.

Основные риски. Основные риски проекта связаны с тем, что внедрение сбалансированной системы показателей — это стратегический проект, рассчитанный на длительную перспективу, и всю систему сразу запустить крайне сложно. «Постановочная» работа может быть произведена за три месяца, но окончательно внедрение завершится только через шесть—девять месяцев, так как одновременно приходится завершать огромное число мероприятий, связанных со сбором информации о показателях и определением их точного числа.

Несмотря на все сложности, нельзя забывать, что при реализации проекта создания сбалансированной системы показателей компания достигает своих целей: сотрудники знакомятся со стратегией, появляется механизм контроля ее реализации, создается мотивация. Основная выгода от проекта заключается в том, что все составные части компании начинают двигаться в одном направлении, поскольку возникает единое понимание стратегии на всех уровнях управления, определены показатели, удобные для оперативного управления, создана основа для других программ создания и реорганизации системы управления.

2.11. Автоматизация сбалансированной системы показателей

Одно из самых распространенных заблуждений — когда организации рассматривают сбалансированную систему показателей как проект по совершенствованию системы автоматизации бизнес-процессов. Приглашаются сторонние консультанты, которые тратят несколько лет и миллионов долларов на автоматизацию сбора внутренней и внешней информации и подготовку на ее основе отчетов для руководства.

Но это не имеет никакого отношения к концепции сбалансированной системы показателей. Поиск некоторого объема информации и сведение ее в отчеты не может заменить выбора ключевых показателей и составления стратегической карты. Неудивительно, что руководители компаний из-за огромного потока информации не используют новую систему предоставления данных и уж тем более не меняют стиль своей работы. <http://www.natahaus.ru>

Сбор, оценка и анализ информации играют большую роль. Поэтому сегодня ведущие разработчики и производители компьютерных программ работают над созданием соответствующего специального программного обеспечения.

Техническая интеграция начинается уже в процессе моделирования. Данный этап должен включать в себя разработку калькуляционных форм для консолидации данных, определение особенностей построения графиков, диаграмм. При этом 30—60% всех необходимых сведений получают из различных модулей ERP-системы, используемой в организации. В некоторых случаях требуется дополнительный ввод данных за прошлые периоды из текстовых файлов и электронных таблиц.

Этап технической интеграции должен включать в себя идентификацию параметров и источников данных, определение процедур получения необходимых сведений из источников, в том числе процессы распознавания, видоизменения и разноски по различным формам представления информации. На данном этапе разрабатывается взаимосвязь между модулем ССП и остальными модулями системы.

2.11.1. Реализация концепции «сбалансированной системы показателей» в SAP SEM

Одним из известных программных продуктов, позволяющих реализовать сбалансированную систему показателей, является программный продукт компании SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM).

Strategic Enterprise Management (SAP SEM) — компонент mySAP Business Suite. Продукт SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) является первым предложением интегрированного программного средства, обладающего обширными функциями для существенного ускорения, структурирования и упрощения всего процесса стратегического управления в целом. SAP SEM состоит из пяти компонентов, тесно интегрированных друг с другом с помощью метаданных и прикладных данных. Благодаря используемой SAP прикладной архитектуре, так называемой архитектуре Business Framework, в случае необходимости функции одних компонентов могут предоставляться в распоряжение других компонентов.

В состав SAP SEM входят следующие компоненты:

- **SEM-BPS.** Связь стратегического планирования и моделирования с оперативным планированием и бюджетированием.
- **SEM-BIC.** Автоматический сбор внешней и внутренней информации, важной для принятия управленческих решений.
- **SEM-BCS.** Ускорение внешней и внутренней консолидации.

<http://www.natahaus.ru>

- **SEM-CPM.** Сбалансированная система показателей и Пульт управления для мониторинга эффективности и реализации стратегии на основе ключевых показателей.
- **SEM-SRM.** Интеграция коммуникации с акционерами в стратегическое управление компанией.

SEM-CPM позволяет осуществлять разнообразные функции для поддержки Balanced Scorecard (ССП, сбалансированной системы показателей), а именно:

- структурировать стратегию (стратегическая карта/ССП);
- доводить цели до сведения всех сотрудников организации;
- оценивать стратегию на основе планирования сценариев и оперативного планирования;
- связывать стратегию с оперативными целями и распределением ресурсов;
- поддерживать интегрированный процесс планирования, бюджетирования и прогнозирования;
- собирать неструктурированную информацию из внешних и внутренних источников;
- консолидировать фактические данные;
- отслеживать ключевые факторы успеха, используя внешние и внутренние эталоны (пульт управления предприятием — Management Cockpit, CCP), как в диалоговом режиме, так и в зале пульта управления предприятием (Management Cockpit Room);
- доводить стратегию и результаты деятельности до основных лиц, участвующих в капитале, и получать обратную связь.

Эта часть программного обеспечения разработана в сотрудничестве с бостонской компанией Balanced Scorecard Collaborative Inc., основанной профессорами Робертом С. Каштаном и Дейвидом П. Нортоном.

Бизнес-содержание SAP SEM уже содержит предопределенные отраслевые шаблоны для упрощенного внедрения сбалансированной системы показателей. Balanced Scorecard Overview позволяет получить общую картину выбранной системы и статус всех целей или показателей, присвоенных ра

Balanced Scorecard Analysis включает в себя следующие функции:

- навигация в пределах Scorecard по предварительно определенным древовидным структурам или по самостоятельно определенной структуре (интерактивной развертке);
- анализ отношений причинно-следственных связей между элементами стратегии и их взаимодействия;
- демонстрация реализации стратегии с помощью инициатив, связанных с целями;
- демонстрация хода выполнения стратегических целей с помощью статуса и значений присвоенных показателей эффективности;
- просмотр и установка статуса для целей, показателей и инициатив;
- вывод на экран диаграмм с показателями эффективности;
- считывание и запись определений и оценок для целей, показателей и инициатив;
- считывание и запись комментариев к оценкам;
- просмотр списка всех показателей, применяемых в Scorecard;
- получение детальной информации по любому измерению в Scorecard или по встроенным Scorecards.

Обширная функциональность SAP SEM гарантирует сквозную электронную поддержку всех шагов процесса стратегического управления, благодаря чему он может гибко выполняться и в периодах между собраниями руководства.

Другим элементом SAP SEM является пульт управления. Здесь речь пойдет о новаторской концепции SAP и партнера SAP N.E.T Research по эргономическому представлению информации, предназначенной для руководства, с помощью легко понятной графической презентации на стенах специально подготовленного конференц-зала. Концепцию дополняет адаптированная к пулту управления техника работы по оптимизации совещаний с руководством. Цель пульта управления состоит в улучшении обмена важной для принятия решений информацией и коммуникации на базе этой информации в руководящей группе, поддержке непосредственного принятия решений и более эффективном и продуктивном проведении совещаний.

Пульт управления можно использовать в самых разных областях предприятия, например для поддержки конференций высокого уровня и на совещаниях с руководством отдельных подразделений или внутри проектных групп, отвечающих за стратегические программы.

Особенно полезен пульт для сотрудничающих проектных групп, члены которых находятся как физически, так и иерархически в разных подразделениях предприятия, — он предоставляет возможность эффективной коммуникации и интеграции работы.

SEM-CPM предлагает возможность определения форматов отчетов, аналогичных газетному формату. В зависимости от целевой группы и ее потребности в информации можно создать самые разные форматы с текстами, графикой и таблицами, которые в диалоге будут заполнены SEM-CPM актуальными данными. Отчеты в газетном стиле доступны через Web-браузер. Они могут содержать как анимированную графику, так и интерактивные элементы для обратной связи в потоке информации.

Наряду с описанными выше новаторскими концепциями управления эффективностью предприятия SAP SEM содержат также всю функциональность Business Explorer из SAP Business Information Warehouse. К ней относится многомерная система отчетов и анализа (например, по одной составляющей ССП), простое графическое изображение отчетов и возможность форматировать и дорабатывать их результаты средствами Microsoft Excel. Бизнес-содержание SAP BW включает многочисленные предопределенные стандартные отчеты для всех подразделений предприятия.

Концепция версий SAP SEM в сочетании с интегрированной моделью данных для всех функциональных компонентов позволяет использовать функции просмотра и анализа SEM-CPM не только для фактических данных, но и для оценки стратегических инициатив и сравнения смоделированных бизнес-сценариев.

Measure Builder (построитель показателей). Наряду с существующими показателями в базе данных с помощью Measure Builder можно составить формулы для расчета новых параметров и определить структуру метаданных по уже имеющимся. Сам расчет показателей выполняется во время составления отчетов. Рассчитанные параметры охватывают как простые отношения типа «оборот на одного сотрудника», так и более сложные величины для определения ценности компании для акционера, например EVA, DCF и CFROI. Общие определения показателей для такой отчетности уже включены в SAP SEM. Их всегда можно изменить в соответствии со спецификой предприятия.

2.11.2. Обзор функций SAP SEM

Визуализация показателей. SAP SEM содержит каталог типов диаграмм, предназначенных для визуализации показателей. <http://www.natahaus.ru>

санных ниже интерпретационных моделей. К ним относятся типы диаграмм пульта управления:

- графики в форме тахометра;
- столбчатые и линейчатые диаграммы;
- матрицы 2X2;
- портфельная графика.

Интерпретационные модели. Древовидные структуры показателей очень обозримо отображают определенные в Measure Builder правила расчета показателей. Наряду с просмотром отдельных значений и математических отношений эти древовидные структуры позволяют изменить отдельные параметры для проведения анализов «что, если» и чувствительности. Древовидные структуры драйверов визуализируют факторы, влияющие на KPI.

Решающее отличие дерева показателей от дерева драйверов состоит в том, что последние отображают и математически не квалифицируемые отношения между отдельными индикаторами. Ориентированное на стоимость управление часто использует древовидные структуры драйверов для просмотра стоимостных драйверов.

SEM-CPM содержит все необходимые функции для определения и использования ССП с учетом специфики предприятия. Лежащий в его основе дизайн программного обеспечения и функциональные требования Balanced Scorecard были определены в процессе сотрудничества с Дейвидом Нортоном из Balanced Scorecard Collaborative Inc., Бостон:

- определение стратегических целей и присвоение этих целей составляющим и стратегиям ССП;
- определение и визуальное представление причинно-следственных отношений между стратегическими целями;
- присвоение ключевых показателей экономической эффективности (KPI) стратегическим целям;
- присвоение инициатив стратегическим целям;
- присвоение ответственных стратегическим целям, KPI и инициативам;
- контроль динамики и успешности в форме аттестаций, выполняемых ответственными;
- функции электронной почты и коммуникации для аттестаций;
- визуализация достигнутых целей в системе семафорных отчетов.

Отраслевые образцы Balanced Scorecard в настоящее время разрабатываются SAP совместно с Balanced Scorecard Collaborative и другими партнерами.

Эти образцы содержат отраслевые:

- стратегии;
- стратегические цели;
- ключевые показатели экономической эффективности;
- причинно-следственные отношения между стратегическими целями.

Специальные инструментальные средства в диалоге поддерживают пользователя в процессе определения наборов KPI с учетом специфики предприятия.

Программное обеспечение для пульта управления входит в объем поставки SAP SEM.

Оно характеризуется следующими признаками:

- определение сценариев для пульта, которые вызываются из иерархической древовидной структуры;
- управление полномочиями на доступ для различных конфигураций пульта;
- деление индикаторов эффективности на четыре стены (Walls) разного цвета в соответствии с четырьмя составляющими;
- присвоение до шести логических ракурсов (Logical Views) каждой стене;
- присвоение до шести рамок (Frames) каждому логическому ракурсу;
- визуализация индикаторов эффективности в рамках с помощью следующих графических средств:
 - графики в форме тахометра;
 - столбчатые и линейчатые диаграммы;
 - матрицы 2X2;
 - портфельная графика;
 - стандартная бизнес-графика;
 - экранные ракурсы стен, логических ракурсов и рамок;
 - функции печати для стен, логических ракурсов и рамок;
 - система семафорных отчетов.

Эргономическая концепция пульта управления и его возможности визуального представления данных были разработаны совместно с компанией N.E.T Research и институтом International Institute for Human Intelligence Management при бизнес-школе HEC School of Management, Париж.

Отдельный зал для пульта управления — это лишь предлагаемое, но не обязательное решение. Он использует программное обеспечение пульта управления SAP SEM и предоставляется SAP совместно с SAP-партнером N.E.T Research. Зал для пульта управления включает следующие признаки:

- консалтинг по оборудованию конференц-зала согласно соответствующим эргономическим критериям;
- одна система табло на стенах конференц-зала для визуализации индикаторов эффективности;
- одна «взлетная полоса» («Flight Deck» — пульт ПК с шестью плоскими экранами для онлайн-анализа с помощью ПО пульта управления).

2.11.3. Реализация концепции «сбалансированной системы показателей» в MBS-Axapta

Microsoft Business Solutions-Axapta представляет собой масштабируемую систему для средних и крупных предприятий, корпораций и холдинговых структур, обеспечивающую единое интегрированное решение, направленное на повышение управляемости бизнеса и роста прибыли компании.

Microsoft Axapta позволяет увеличить эффективность управления компанией, предоставляя наиболее достоверную и своевременную информацию, столь необходимую для принятия управленческих решений. Благодаря прозрачности и масштабируемости — немаловажным критериям при выборе системы управления предприятием — Microsoft Business Solutions-Axapta приобретает все большую популярность среди средних и крупных компаний.

Microsoft Axapta как многофункциональное ERP-решение охватывает бизнес компании в целом, включая производство и дистрибуцию, управление цепочками поставок (SCM) и проектами, финансовый менеджмент и средства бизнес-анализа, управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) и управление персоналом.

В системе Microsoft Axapta реализована возможность контролировать развитие компании, используя сбалансированную систему показателей. Функциональность позволяет следить как за классическими финансовыми показателями, так и за результатами отношений с клиентами, внутренними бизнес-процессами, обучением и ростом персонала. Сбалансированная система показателей Microsoft Business Solutions-Axapta позволяет анализировать основные параметры деятельности компании и оптимизировать ее для достижения наилучших результатов.

С помощью функциональности сбалансированных показателей вы можете:

- настраивать любые ключевые показатели деятельности, связанные со всеми модулями системы Microsoft Axapta;
- обновлять проводки автоматически и размещать данные на персонализированных «панелях управления»;
- добывать информацию из внешних источников данных и, таким образом, связывать подсистемы компании с единой системой управления производительностью;
- контролировать и оценивать результаты работы посредством следования целям бизнеса;
- наблюдать за изменениями значений КПД в интерактивном режиме;
- создавать и просматривать отчеты, проводить статистический и графический анализ данных.

Сбалансированная система показателей реализована в Axapta на базе концепции Р. Каплана и Д. Нортон, и, несмотря на некоторые расхождения в терминологии, основные элементы и функциональные аспекты системы остаются очень схожими.

2.11.4, Функциональность модуля «сбалансированной системы показателей» в Axapta

В состав модуля ССП входят:

- Журнал показателей — средство ввода данных, которые невозможно получить из системы, или средство корректировки значений показателей;
- Система показателей — собственно форма, содержащая все параметры, входящие в ССП. Позволяет вводить бюджеты показателей, настраивать индикаторы для выборки данных из таблиц системы;
- Запросы — различные средства отображения данных модуля;
- Отчеты — стандартные отчеты по показателям ССП;
- Настройка, Мастера, Периодические операции — средства для управления модулем, ввода справочников и настройки параметров отображения данных (например, число и внешний вид индикаторов на панели руководителя).

ССП использует в качестве источника данных план счетов, введенный в модуле Главная книга. Однако гораздо более эффективным подходом является ее применение в интеграции с различными модулями системы.

Так, соблюдая принцип четырех составляющих Каплана и Нортон, к ССП можно привязать данные из модуля CRM (составляющая «Клиент»), финансовые данные из модуля Главная книга. <http://www.natahaus.ru>

ющая «Финансы»), данные по процессу производства из модулей Проекты, Производство или Управление цехом (составляющая «Внутренние Процессы»), а также стратегические планы развития сотрудников из модуля Управление персоналом (составляющая «Развитие»).

Функциональность модуля Анкетирование позволяет проводить опросы как на рабочих местах, так и через интернет (например, с помощью корпоративного портала). Пользователь может создавать анкеты, определять критерии оценок и ответов, назначать график прохождения анкет у сотрудников и анализировать результаты анкетирования.

Система MBS Ахapta позволяет отображать иерархию стратегических целей в виде дерева. Поскольку MBS Ахapta является интегрированной системой ERP-класса, т. е. данные ее модулей взаимосвязаны между собой и хранятся в единой базе данных, она предоставит пользователям возможность постоянно получать наиболее актуальную информацию за счет динамического обновления базы. Например, модуль ССП тесно связан с модулями Управление бизнес-процессами и Управление персоналом, что позволяет трактовать их данные как организационные учетные единицы и учитывать их при построении отчетов по стратегическим показателям.

Для сбора данных по неисчисляемым показателям, таким как уровень удовлетворенности клиентов и сотрудников, в системе заложена функциональность Анкетирования, позволяющая создавать отчеты по абстрактным данным, собранным в предустановленном формате. На тот случай, если хранящейся в базе информации окажется недостаточно, в системе реализован гибкий механизм подкачки данных, позволяющий использовать ССП независимо от самой системы: используя технологию Data-Link, Ахapta подключается в качестве клиента к другим базам данных. Кроме того, допустим импорт данных из внешних систем, например из сводных таблиц, других приложений или баз данных, или даже заполнение таблицы показателей вручную.

Реализация ССП в Ахapta базируется на четырех основных компонентах: фокус-группах, шкалах, панелях и учетных показателях. Ниже каждый из них рассматривается более подробно.

Фокус-группы. В сбалансированной системе показателей Ахapta роль составляющих Каштана и Нортонa исполняют фокус-группы. Фокус-группой называется набор стратегических измерений организации, и основной целью ее использования является объединение учетных показателей в Карте стратегического управления. Использование фокус-группы можно описать следующим образом: тип

пов счета в Главной книге, которое позволяет делить счета на операционные и балансовые.

Шкала. Шкалой является графическое представление значения учетного показателя. Графическое представление может быть настроено соответственно любому типу учетного показателя вне зависимости от типа используемого измерения. Шкалу привязывают к учетному показателю только после определения своего графического представления.

Панель. Панелью называется набор графических представлений учетных показателей (шкал), привязанных к конкретному пользователю.

В Ахapta представлен целый ряд отчетов для проведения всестороннего анализа деятельности компании, данные которых наглядно отображаются в виде диаграмм и графиков. Это дает возможность анализировать показатели деятельности, самостоятельно управляя всеми аспектами этого анализа.

В Ахapta можно задать любое удобное визуальное представление: фактические значения показателей, бюджетные значения, максимальные и минимальные значения, средние значения или отклонения от бюджетных значений. Графическое представление аналитических данных позволяет с первого взгляда определить, насколько верен путь компании к достижению поставленных целей. Программа позволяет также задавать цветовые схемы, интервалы измерений и интерпретации колебаний значений для представления каждого показателя.

Наблюдение за изменениями показателей деятельности компании может быть интересно и необходимо в работе не только руководителям. «Приборная доска» — некоторая совокупность показателей — настраивается в системе для любого сотрудника или для любой группы сотрудников компании. Причем в каждом конкретном случае выделяется свой набор показателей. «Приборные доски» обеспечивают визуальное представление показателей и оптимальное их размещение на одном экране для удобного просмотра и анализа.

Дополнительное чтение

- 1 *Каплан Р, Нортон Д* Сбалансированная система показателей М Олимп—Бизнес, 2003
- 2 *Каплан Р Нортон Д* Организация, ориентированная на стратегию М Олимп—Бизнес, 2004
- 3 *Нивен Пол Р* Сбалансированная система показателей шаг за шагом
- 4 *Томпсон А А Стрикленд А Дж* Стратегический менеджмент Учебник / Пер с англ под научн ред Л Г Зайцева, М И Соколовой М Юнити, 1998
- 5 *Kaplan Robert S , Norton David P* The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance // Harvard Business Review 70, 1992, № 1 (January—February) P 71—79
- 6 *Kaplan Robert S, Norton David P* Having Trouble with Your Strategy Then Map It // Harvard Business Review 78, 2000, № 5 (September—October) P 167—176
- 7 *Kaplan Robert S , Cooper Robin* Cost & Effect Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance Boston, MA Harvard Business School Press, 1998
- 8 *Pfeffer Jeffrey, Sutton Robert I* The Knowmg-Domg Gap Boston Harvard Business School Press, 2000
- 9 www.scorecard.ru <http://www.natahaus.ru>

Раздел 3

Управление СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ

Через несколько минут Гусеница вынула трубку, раз, два зевнула и потянулась. Затем она мягко слезла с гриба и уползла в траву. «Один край заставит тебя вырасти, другой — уменьшиться», — коротко сказала она, не оглядываясь. «Один край чего? Другой край чего?» — подумала Аня. «Грибной шляпки», — ответила Гусеница, словно вопрос задан был громко, и в следующий миг она скрылась из виду.



Введение

Природа рыночной экономики такова, что капитал (деньги, инвестиции — выберите любой понравившийся синоним) всегда ищет то место, где его отдача будет выше. Этой цели служат как относительно новомодный фондовый рынок, так и извечно существовавшие отношения купли-продажи компаний. И, как и в любых рыночных отношениях, спрос здесь моментально рождает предложение. Получается, что коль скоро есть интерес, направленный на покупку бизнеса, не может не существовать и встречный интерес у бизнеса — быть проданным, причем проданным по наилучшей цене.

Стратегия большинства компаний на определенном витке их развития обязательно будет сосредоточена на подготовке к продаже бизнеса. В этот момент на первый план выходит работа по увеличению стоимости компании, идентификации тех показателей, которые будут использованы потенциальными покупателями для оценки этой стоимости. Следующим очевидным шагом становится деятельность, направленная на то, чтобы сориентировать работу компании на максимизацию значений этих показателей.

Раздел «Управление стоимостью компании» включен нами в эту книгу как раз для того, чтобы читатель смог рассмотреть различные подходы к оценке бизнеса, уточнить те параметры, по которым потенциальные покупатели компаний рассматривают их стоимость, и в итоге смог ориентироваться в своей работе именно на показатели стоимости бизнеса.

Конечно, в реальной жизни нет и не может быть идеальной модели. Потому мы говорим о нескольких подходах к оценке бизнеса и представляем различные «школы» этой оценки. И конечно же мы признаем возможность существования таких компаний, владельцы которых и не подумывают о возможной их продаже. Для всех, кроме подобных уникалов, этот раздел книги.

Пример: оценка стоимости компании «Океан света»

Для иллюстрации расчета и интерпретации некоторых показателей, используемых в процессе стратегического управления организацией для максимизации ее стоимости, рассмотрим пример компании «Океан Света» (см. краткую справку о компании «Океан света» в подразделе 1.2.3), занимающейся оптовой продажей осветительных приборов.

Предположим, что мы оцениваем стоимость компании с точки зрения потенциального инвестора на период с 2001 по 2004 г., а также оцениваем эффективность работы менеджмента за 2001 г. с

точки зрения существующих инвесторов. На основании данных компании за отчетный и прошлые периоды мы простой экстраполяцией рассчитаем основные коэффициенты, которые могут быть использованы для оценки стоимости компании в будущем, а также для определения эффективности управления компанией на основе стоимости.

Финансовые результаты деятельности компании за 2000 г. и ее финансовое положение на конец 2000 г. представлены в следующих финансовых отчетах (см. табл. 3.1 и 3.2).

Таблица 3.1. Баланс компании «Океан света» (тыс. руб.)

Активы	Сумма	Собственный капитал и обязательства	Сумма
Внеоборотные активы		Капитал	
Основные средства	2800	Уставный капитал	1440
Накопленная амортизация	400	Резервы	540
ИТОГО внеоборотных активов	2400	Нераспределенная прибыль	2226
Оборотные активы		ИТОГО капитал	4206
Запасы	4000		
Дебиторская задолженность	2920	Обязательства	
Денежные средства	170	Долгосрочные обязательства	
Прочие активы	510	Долгосрочные займы	1000
ИТОГО оборотных активов	7600	Итого долгосрочных обязательств	1000
		Краткосрочные обязательства	
		Краткосрочные займы	1544
		Кредиторская задолженность	2750
		Прочие обязательства	500
		Итого краткосрочных обязательств	4794
		Итого обязательств	5794
ИТОГО активы	10000	Итого капитал и обязательства	10000

Таблица 3 2. Отчет о прибылях и убытках
компании «Океан света» (тыс. руб.)

Показатель	Сумма
Продажи	14500
Себестоимость	7250
Валовая прибыль	7250
Операционные расходы	4350
Амортизация	280
Операционная прибыль	2620
Проценты по займам	621
Прибыль до налогообложения	1999
Налог на прибыль	600
Чистая прибыль	1399
Дивиденды	400

Для построения модели нам необходимо сделать несколько допущений, связанных с состоянием рынка и прогнозом развития компании:

- нижеперечисленные параметры остаются неизменными на всем протяжении существования компании; срок действия компании неограничен;
- ставка налога на прибыль составляет 30%;
- горизонт планирования составляет четыре года;
- рентабельность продаж (т. е. отношение «операционная прибыль/продажи») составляет примерно 18%;
- ежегодно объем продаж будет возрастать на 15%;
- себестоимость реализации составляет 50% от продаж, а величина операционных расходов сохранится на уровне 30% от продаж;
- амортизационные отчисления на основные средства рассчитываются по методу уменьшающегося остатка по ставке 10%;
- деятельность компании будет прибыльной на протяжении всего периода ее существования;

акционерный капитал представлен только обыкновенными акциями, число акций в обращении составляет 1000 штук;

дивиденды выплачиваются ежегодно, причем темп их роста составляет 8% в год;

реинвестиции в оборотный капитал не превышают 20%, а во внеоборотные активы — 10% нераспределенной прибыли каждого отчетного года. В случае необходимости дополнительные средства привлекаются за счет краткосрочных и долгосрочных займов;

краткосрочные займы привлекаются под 26% годовых, а долгосрочные займы — под 22% годовых;

уровень доходности по инвестициям в безрисковые проекты (например, в государственные ценные бумаги или сертификаты Сбербанка) составляет 8%, а средняя норма прибыли на альтернативные инвестиционные проекты, предлагаемые рынком, составляет 12%;

по сравнению с другими компаниями на данном секторе рынка фактор систематического риска для рассматриваемой компании (так называемый фактор бета) составляет 1,3.

3.1. Прогнозный период

Одной из проблем, возникающих при оценке бизнеса/компании, является неопределенность продолжительности их существования. Чтобы облегчить процесс прогнозирования величины свободного денежного потока, генерируемого компанией в будущем, имеет смысл разделить весь срок существования компании на два интервала: определенный прогнозный период (в нашем случае — четыре года) и последующий период (сумма всех периодов начиная с 2005 г.).

С одной стороны, чем длиннее прогнозный период, тем больше число наблюдений и более обоснованной с математической точки зрения выглядит итоговая величина текущей стоимости компании. С другой стороны, чем длиннее этот период, тем сложнее прогнозировать конкретные величины выручки, расходов, темпов инфляции, потоков денежных средств.

Стоимость компании (оцениваемая по приведенной стоимости генерируемого денежного потока) по завершении прогнозного периода называется продленной стоимостью и будет рассмотрена более подробно далее. Прогнозный период выбирается на основе длительности производственного и бизнес-цикла, а также возможности обоснованного предсказания изменений факторов внешней (рыночной) среды. Как правило, прогнозный период составляет

не более 7—10 лет. В нашем примере мы рассматриваем короткий прогнозный период в четыре года. Кроме того, для расчета продленной стоимости требуется рассчитать данные за год, следующий за прогнозным периодом, — в нашем примере это 2005 г.

Хотя продолжительность выбранного прогнозного периода весьма важна, она влияет не на стоимость компании, а на распределение этой стоимости между собственно прогнозным периодом и последующими годами.

Выбор горизонта прогноза (продолжительности прогнозного периода) может оказывать косвенное воздействие на стоимость, если ему сопутствует изменение экономических предпосылок, лежащих в основе продленной стоимости. Многие прогнозисты исходят из того, что в «продленный» период рентабельность новых инвестиций равна затратам на капитал, но превышает их в течение прогнозного периода. Расширяя определенный заранее горизонт прогноза, они тем самым удлинляют период времени, на протяжении которого ожидается рентабельность новых инвестиций, превосходящая затраты на капитал. Таким образом, увеличение прогнозного периода ведет к более высокой оценке стоимости, неизбежно связанной с продлением срока действия этого допущения о рентабельности.

3.2. Прогнозирование деятельности компании

Наличие адекватных средств и инструментов прогнозирования деятельности компании является неотъемлемой частью управления с целью упреждения и оперативного решения проблем в бизнесе. Каким образом? Во-первых, при составлении прогнозов руководство должно иметь в качестве основы анализ имевшейся ранее финансовой и коммерческой информации. Во-вторых, после составления прогноза у руководства появляется расчет возможных финансовых результатов и изменений стоимости компании, т. е. становится возможным определить, как совокупность предполагаемых нововведений может повлиять на компанию в кратко- и среднесрочной перспективе. Наконец, анализ отклонений фактических финансовых результатов (и других показателей) от прогнозируемых величин подразумевает определенный уровень понимания руководством реальных и потенциальных негативных последствий.

Способность руководства компании к постоянному мониторингу и анализу состояния компании не только приносит положительный эффект для текущего управления, но и приводит к повышению степени доверия к этой компании со стороны основных заинтересованных сторон — помимо акционеров это прежде всего кредиторы и потенциальные инвесторы/партнеры.

Для компании «Океан света» мы можем спрогнозировать следующие показатели финансовой отчетности на 2001—2005 гг.:

Таблица 3.3. Прогноз баланса для компании «Океан света» (тыс. руб.)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Активы						
Запасы	4000	4250	4551	4908	5332	5831
Дебиторская задолженность	2920	3170	3471	3828	4252	4751
Денежные средства	170	1212	2477	3998	5817	7982
Прочие активы	510	607	722	860	1024	1216
Основные средства, баланс	2800	2979	3193	3449	3751	4108
Накопленная амортизация	-400	-652	-95	-1217	-1532	-1876
Итого активы	10000	11567	13489	15826	18642	22011
Капитал						
Уставный капитал	1440	1440	1440	1440	1440	1440
Резервы	540	540	540	540	540	540
Нераспределенная прибыль	2226	3517	5109	7053	9404	12224
Итого капитал	4206	5497	7089	9033	11384	14204
Обязательства						
Долгосрочные займы	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Краткосрочные займы	1544	1544	1544	1544	1544	1544

Таблица 3. 3. Прогноз баланса для компании «Океан света» (тыс руб) (продолжение)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Кредиторская задолженность	2750	2983	3261	3593	3986	4450
Прочие обязательства	500	543	594	656	728	814
Итого обязательств	5794	6069	6400	6793	7259	7808
Итого капитал и обязательства	10000	11567	13489	15826	18642	22011

Таблица 3. 4. Прогноз отчета о прибылях и убытках для компании "Океан света" (тыс руб)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Продажи	14500	16675	19176	22053	25361	29165
Себестоимость	7500	8338	9588	11026	12680	14582
Валовая прибыль	7250	8338	9588	11026	12680	14582
Операционные расходы	4350	5003	5753	6616	7608	8749
Амортизация	280	252	273	292	316	344
Операционная прибыль	2620	3083	3563	4118	4756	5489
Проценты	621	621	621	621	621	621
Прибыль до налогообложения	1999	2462	2941	3497	4135	4868
Налог на прибыль	600	738	882	1049	1241	1460
Чистая прибыль	1399	1723	2059	2448	2895	3408

Таблица 3. 4. Прогноз отчета о прибылях и убытках
для компании «Океан света» (тыс руб) (продолжение)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Прогноз отчета о нераспределенной прибыли						
Нераспределенная прибыль на начало года	1227	2226	3517	5109	7053	9404
Чистая прибыль	1399	1723	2059	2448	2895	3408
Дивиденды	400	432	467	504	544	588
Нераспределенная прибыль на конец года	2226	3517	5109	7053	9404	12224

Таблица 3. 5. Прогноз отчета о движении денежных средств (косвенный метод)
для компании «Океан света» (тыс руб)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Операционная деятельность						
Прибыль до налогообложения и процентов	3083	3083	3563	4118	4756	5489
Плюс амортизация	252	252	273	292	316	344
Изменение запасов	-250	-250	-300	-357	-423	-499
Изменение дебиторской задолженности	-250	-250	-300	-357	-423	-499
Изменение прочих активов	-97	-97	-116	-138	-163	-192
Изменение кредиторской задолженности	233	233	279	332	393	463

Таблица 3.5. Прогноз отчета о движении денежных средств (косвенный метод) для компании «Океан света» (тыс. руб.) (продолжение)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Изменение прочих обязательств	43	43	51	61	73	86
Выплачен налог на прибыль	-738	-738	-882	-1049	-1241	-1460
Итого от операционной деятельности	2275	2275	2 567	2902	3287	3731
Инвестиционная деятельность						
Приобретены основные средства	-179	-179	-215	-255	-302	-356
Итого от инвестиционной деятельности	-179	-179	-215	-255	-302	-356
Финансовая деятельность						
Выплачены проценты	-621	-621	-621	-621	-621	-621
Выплачены дивиденды	-432	-432	-467	-504	-544	-588
Итого от финансовой деятельности	-1053	-1053	-1088	-1125	-1166	-1209
Итого чистый поток денежных средств	1042	1042	1264	1521	1819	2165
ДС на начало года	170	170	1212	2477	3998	5817
ДС на конец года	1212	1212	2477	3998	5817	7982

3.3. Стоимость капитала

Стоимость капитала (ее также называют ценой капитала или затратами на капитал) представляет собой норму прибыли, которую инвестор ожидает получить на свою инвестицию с учетом рисков, связанных с ней. Каждый вид инвестируемого в компанию капитала (например, инвестиции в обыкновенные акции, привилегированные акции или предоставленные долгосрочные займы, а также нераспределенная прибыль) имеет свою стоимость. В качестве исходной базы для оценки минимальной стоимости акционерного капитала часто используют прибыль, на которую может рассчитывать акционер, вложив деньги в какой-либо альтернативный проект с подобным уровнем риска (например, положив деньги в банк на депозит). А оценку стоимости заемных средств осуществляют по ставке процента, которую ожидает получить инвестор-кредитор, предоставляя в пользование компании свои средства. Для организации, в которую акционер вложил свои деньги, эта потенциальная прибыль акционера по альтернативному проекту называется альтернативной стоимостью капитала. Так как альтернативных проектов может быть много, то значение альтернативной доходности приходится рассчитывать для каждого из них отдельно. Поэтому часто используется термин «средневзвешенная стоимость капитала» (Weighted Average Cost of Capital, WACC), под которым понимается «альтернативная» стоимость процентной задолженности компании и средств ее акционеров (т. е. простых акций, привилегированных акций и нераспределенной прибыли) с учетом удельного веса каждой из этих составляющих в общей структуре капитала. Соответственно, произведение процентной величины WACC на сумму средств, инвестированных в компанию акционером, покажет размер той возможной прибыли, которую получил бы «средний инвестор», если бы вложил деньги в альтернативные инвестиционные проекты.

Необходимо отметить, что средневзвешенная стоимость капитала (WACC) используется во многих случаях. Например:

- стоимость капитала используется при составлении бюджета капитальных вложений (Capital Budgeting);
- применение метода чистой приведенной стоимости (Net Present Value Method) для оценки инвестиционных проектов предполагает использование стоимости капитала в качестве ставки дисконтирования при расчете приведенной стоимости будущих потоков (поступлений) денежных средств;
- применение метода внутренней нормы прибыли (Internal Rate of Return Method) предполагает использование стоимости капитала для принятия решений в пользу осуществления или от-

каза от осуществления того или иного проекта В этих целях стоимость капитала сравнивается с внутренней нормой прибыли, которую компания предполагает получить в результате осуществления рассматриваемого проекта Решение по принятию проекта принимается в том случае, когда внутренняя норма прибыли превышает стоимость капитала

3.3.1 Оценка стоимости акционерного капитала

Для расчета средневзвешенной стоимости капитала (WACC) нам необходимо определить стоимость акционерного капитала. Для этого можно использовать модель оценки долгосрочных активов (Capital Assets Pricing Model, CAPM). Основная идея модели (см рис 3.1) заключается в предположении, что альтернативная стоимость акционерного капитала зависит от ставок, сложившихся на рынке, а также от доли риска, с которой связаны вложения в рассматриваемую компанию. Понятно, что трудно оценить абсолютную долю риска, поэтому на практике применяют относительный коэффициент, который показывает, насколько вложения в определенную компанию рискованнее вложений в среднем по рынку (так называемый фактор бета).

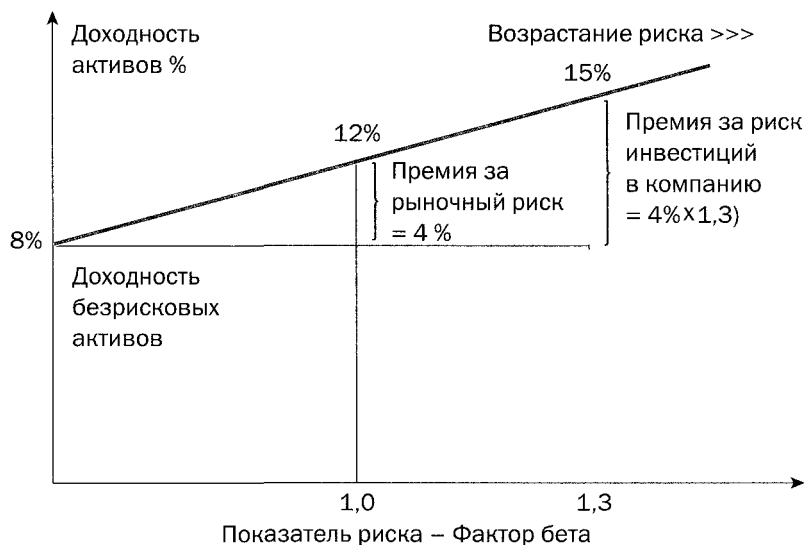


Рисунок 3.1 Модель оценки долгосрочных активов

Для построения модели CAPM необходимо выполнить несколько шагов:

1. Определить ставку доходности безрисковых активов В качестве (относительно) безрисковых активов могут выступать государственные ценные бумаги или, например, векселя Сбербанка

ка РФ. Предположим, что на момент составления прогноза эта ставка составляла 8%;

2. Определить показатель доходности в среднем по рынку. Допустим, что она составила 12%. Премия за рыночный риск может быть определена как разница между средним показателем доходности по рынку и показателем доходности по безрисковым активам. В нашем примере она составляет 4%;
3. Оценить фактор риска (фактор бета). Вложение денег в рассматриваемую компанию несет в себе фактор риска, который можно оценить относительно среднего риска на рынке. Обычно бета варьируется от 0,5 до 1,5. Предположим, что для рассматриваемой компании он составляет 1,3.

Стоимость акционерного капитала может быть рассчитана следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Стоимость акционерного капитала} &= \text{Доходность} \\ &\text{безрисковых активов} + \text{Премия за рыночный риск} * \text{Фактор} \\ &\text{бета для компании} = 8\% + (12\% - 8\%) * 1,3 = 13,2\%. \end{aligned}$$

Для оценки средневзвешенной стоимости капитала необходимо выполнить следующие действия:

1. Определить источники финансирования компании и соответствующие им затраты на капитал;
2. Поскольку проценты по займам, как правило, уменьшают базу для расчета налога на прибыль, то для оценки стоимости долгосрочного заемного капитала надо умножить его величину на коэффициент $(1 - T)$, где T — ставка налога на прибыль, выраженная в процентах. В нашем примере ставка налога равна 30%. Обратите внимание, что стоимость акционерного капитала не корректируется на ставку налога, поскольку дивиденды не снижают базы для налогообложения;
3. Для каждого из источников финансирования определяется его доля в общей сумме капитала;
4. Для того чтобы рассчитать WACC, необходимо стоимость каждого из элементов капитала (выраженную в процентах) умножить на его удельный вес в общей сумме капитала.

Полученная величина WACC будет выступать фактором дисконтирования при проведении расчетов некоторых рассматриваемых в данном разделе показателей.

3.3.2. Оценка средневзвешенной стоимости капитала

Для компании «Океан света» расчет средневзвешенной стоимости капитала будет следующим (см. краткую справку о компании «Океан света» в подразделе 1.2.3).

Таблица 3.6. Пример расчета средневзвешенной стоимости капитала для компании «Океан света»

Совокупный капитал	Сумма, тыс руб.	Доля, %	Стоимость до налога, %	Стоимость пос- ле налога, %	Затраты, %
Собственный капитал	4206	62	13,2	13,2	8,2
Долгосрочные займы	1000	15	22,0	15,4	2,3
Краткосрочные займы	1544	23	26,0	18,2	4,2
Итого	6750	100			14,7

3.4. Стоимость акций компании

Нельзя забывать, что акционер может рассматривать компанию не только как источник получения дивидендов, но и как принадлежащее ему имущество в виде акций этой компании, которые он сможет продать по цене, превышающей цену их приобретения. Для того чтобы определить стоимость компании с точки зрения потенциального покупателя ее акций, необходимо учитывать множество факторов, таких, например, как:

- рыночная стоимость акций компании;
- балансовая стоимость чистых активов компании (активы за вычетом обязательств);
- структура активов и обязательств компании;
- чистая прибыль за отчетный период;
- выплачиваемые дивиденды;
- эффективность деятельности компании;
- имидж компании на рынке.

Комбинацию всех этих факторов, выраженную в денежном эквиваленте, можно назвать стоимостью компании в широком значении этого слова. Для различных компаний/людей приоритетное значение имеют разные факторы. И в зависимости от того, какому из них отдается предпочтение, меняется оценка компании. Кроме того, вариантов стоимости может быть очень много (рыночная стоимость, балансовая стоимость и др.).

При продаже компании для ее оценки будет использоваться одна из этих стоимостей (или их комбинация), но если акционер не собирается ничего продавать, то для анализа происходящих изменений ему будет полезна оценка, базирующаяся на изменении стоимости компании за определенный период, а не ее статическая величина.

Для оценки стоимости компании можно использовать два подхода, которые мы рассмотрим ниже: на основе полученной прибыли (согласно данным бухгалтерского учета) или по фактическим и прогнозным данным о потоках денежных средств.

Первое, что может быть использовано для оценки стоимости компании, — это ее финансовая отчетность, согласно которой ее капитал («историческая» стоимость доли акционеров в активах компании) равен разнице между балансовой стоимостью активов и суммой обязательств.

Балансовая стоимость компании представляет собой сумму активов компании за вычетом нематериальных активов и обязательств. Балансовая стоимость компании может отличаться от ее рыночной стоимости. На изменение балансовой стоимости компании влияет величина чистой (нераспределенной) прибыли за отчетный период, дополнительная эмиссия акций, а также некоторые другие статьи (например, резерв на переоценку основных средств).

К сожалению, методы, используемые для ведения бухгалтерского (финансового) учета и составления финансовой отчетности, не дают адекватную оценку рыночной стоимости компании с точки зрения акционера.

Для компании «Океан света» балансовая стоимость составила (см. табл. 3.7.):

Таблица 3.7. Пример расчета балансовой стоимости компании «Океан света» (тыс. руб.)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
	Капитал					
Уставный капитал	1440	1440	1440	1440	1440	1440
Резервы	540	540	540	540	540	540

Таблица 3.7 Пример расчета балансовой стоимости компании «Океан света» (тыс. руб.) (продолжение)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Нераспределенная прибыль	2226	3517	5109	7053	9404	12224
Итого капитал (балансовая стоимость)	4206	5497	7089	9033	11384	14204

3.5. Оценка методом чистой приведенной стоимости

Как уже отмечалось выше, стоимость бизнеса/компании равна приведенной (т. е. дисконтированной по определенным ставкам) стоимости денежных потоков, которые, как ожидается, бизнес/компания будет генерировать в будущем. Однако такое определение вызывает много практических вопросов:

- Как определить денежный поток?
- Какую ставку дисконтирования надо использовать?

Существует много разных схем решения этих вопросов, которые в принципе дают одинаковые результаты, однако наиболее распространенными являются две: модель дисконтированного денежного потока бизнеса/компании в целом и модель экономической прибыли. Именно эти модели будут кратко рассмотрены в настоящей книге.

В обобщенном виде процесс оценки стоимости может быть представлен следующим образом (см. рис. 3.2):

- | | |
|--|---|
| 1. Анализ результатов прошлой деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • Калькуляция NOPLAT и величины инвестированного капитала • Расчет факторов стоимости • Создание целостной картины прошлого • Анализ финансового состояния |
| 2. Прогнозирование будущей деятельности | <ul style="list-style-type: none"> • Определение стратегического положения • Разработка сценариев развития • Постатейный прогноз • Проверка обоснованности прогноза |
| 3. Оценка стоимости капитала (затрат на капитал) | <ul style="list-style-type: none"> • «Взвешивание» (рыночной) стоимости отдельных элементов целевой структуры капитала (определение весов) • Оценка стоимости заемного капитала • Оценка стоимости капитала акционеров |
| 4. Оценка продленной (терминальной) стоимости | <ul style="list-style-type: none"> • Выбор подходящей методики • Выбор горизонта прогнозирования • Оценка параметров • Дисконтирование продленной стоимости |
| 5. Расчеты и интерпретация результатов | <ul style="list-style-type: none"> • Расчет и проверка результатов • Интерпретация результатов в свете принимаемых решений |

Рисунок 3. 2. Процесс оценки стоимости компании

На основе анализа альтернативных расходов/затрат на все используемые источники капитала в соответствии с рисками, присущими оцениваемой компании, рассчитывается ставка дисконтирования, с помощью которой проводится приведение будущих денежных потоков к текущему значению.

После оценки NPV компании стоимость ее акционерного капитала определяется как разность между оценочной стоимостью компании и величиной ее совокупных обязательств. Эта стоимость называется **акционерной стоимостью компании**.

Чтобы установить, произошло ли увеличение стоимости собственного (акционерного) капитала за период (в результате эффективных действий руководства по управлению компанией), предполагаемое значение NPV на начало года вычитается из оценочной стоимости на конец года с учетом всех выплаченных в течение этого периода дивидендов. Если эта разность положительна, то стоимость

ночная стоимость капитала за год увеличилась), руководство может утверждать, что стоимость акционерного капитала создана.

Для того чтобы оценить стоимость компании, нам необходимо рассчитать все денежные потоки, которые принесет компания в течение срока планирования. В качестве ставки дисконтирования мы выберем WACC. Для компании «Океан света» акционерная стоимость составит следующую сумму (см. табл. 3.8.):

Таблица 3.8. Пример расчета акционерной стоимости компании «Океан света»

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период	Расчет
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	
Фактор дисконтирования (на основе WACC)	1,000	0,872	0,761	0,663	0,578	0,504	
Поток денежных средств, тыс. руб.		1874	2123	2409	2738	3117	
Продленная стоимость, тыс. руб.					26194		
Дисконтированный поток ДС		1634	1615	1598	16734	1572	
Совокупная стоимость потоков $fIC(NPV)$, тыс. руб.							21580
Минус							
Долгосрочные займы, тыс. руб.							- 1000
Краткосрочные займы, тыс. руб.							- 1544
Акционерная стоимость, тыс. руб.							19036

Обратите внимание, что в денежный поток за последний период мы включили продленную стоимость, величину которой рассчитали как поток денежных средств за следующий прогнозный период, деленный на стоимость капитала и умноженный на фактор дисконтирования последнего года прогнозного периода.

3.6. Рыночная стоимость компании (рыночная капитализация)

Рыночная стоимость компании (или рыночная капитализация) — это суммарная рыночная стоимость ее акций, котирующихся на рынке. С точки зрения акционера, который собирается получить доход от продажи акций компании, именно эта оценка является самой главной. При этом на изменение стоимости компании будут влиять как экономические факторы (такие, как прибыль, выплачиваемые дивиденды, балансовая стоимость компании), так и другие, например политические сдвиги. Рынок реагирует на любую информацию, которая так или иначе влияет на величину стоимости компании. Это справедливо в отношении как макроэкономических изменений (в частности, информация о начале войны или ожидаемой засухе), так и микроэкономических факторов (например, получивший широкую огласку скандал, связанный с деятельностью руководства компании). Ставшая доступной информация подобного характера может мгновенно изменить рыночную оценку стоимости компании, и ее акции могут упасть в цене в несколько раз.

Управление компанией с точки зрения увеличения ее рыночной стоимости, как правило, предусматривает серьезное и постоянное информационное воздействие на рынок, в том числе эффективные способы представления сведений о результатах деятельности фирмы за конкретный период. Однако порой представляемая информация не соответствует реальному положению дел, когда возросшие прибыли являются результатом бухгалтерских манипуляций или действий руководства, направленных на краткосрочную перспективу. Такое управление часто вступает в противоречие с долгосрочными целями компании и может привести к конфликту между акционерами и руководством, так как последнее мотивировано скорее на достижение успехов «на бумаге», чем в реальности. Последствия такого «управления» видны на примере последних скандалов, произошедших в США в 2002 г. (Enron, WorldCom и другие компании). Поэтому для оценки изменения стоимости компании лучше использовать другие показатели, которые отражают реальные процессы, происходящие в ней, а не эффектные презентации на рынке.

Показатели создания стоимости основываются на курсе акций и подразумевают, что он отражает ожидания рынка, связанные с будущими параметрами создания компанией стоимости. Колебания курсов акций и последующие изменения добавленной рыночной стоимости определяют результаты деятельности руководства. Однако ряд ключевых факторов не позволяет использовать курс акций в качестве единственной меры результата создания стоимости.

Во-первых, всеобщий уровень цен на фондовом рынке колеблется в силу условий макроэкономического характера (например, при регулировании процентных ставок), которые оказывают влияние на курсы всех акций. Подобные изменения не имеют отношения к способности менеджмента увеличивать стоимость компании.

Во-вторых, конъюнктура рыночных цен на продукцию, производимую компанией, также может оказывать существенное влияние на величину рыночной капитализации (особенно для добывающих отраслей), независимо от предпринимаемых менеджером усилий по повышению стоимости.

Третьей проблемой показателей, определяемых по данным фондового рынка, является невозможность идентификации показателя создания стоимости для отдельных подразделений и организационных единиц (структурных подразделений). Рыночная цена отражает ожидания рынка, связанные с действиями руководства по отношению ко всей компании, но ее нельзя использовать для определения стоимости отдельных бизнес-единиц, результаты создания стоимости которых могут сильно отличаться друг от друга. Это вызывает определенные сложности в построении системы мотивации, отражающей вклад отдельных подразделений компании в процесс создания стоимости.

Рыночная капитализация компании рассчитывается по формуле:

*Рыночная капитализация = Рыночная стоимость акции **

** Количество акций, находящихся в обращении.*

<http://www.natahaus.ru>

Уставный капитал компании «Океан света» был разделен на 1000 акций, соответственно рыночная капитализация в 2001—2004 гг. составила следующую сумму (см. табл. 3.9.):

Таблица 3.9. Пример расчета рыночной капитализации компании «Океан света» (тыс. руб.)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Рыночная капитализация						
Количество акций	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Прибыль на акцию (EPS)	1,40	1,72	2,06	2,45	2,89	3,41
Дивиденды на акцию	0,40	0,43	0,47	0,50	0,54	0,59
Рыночный курс акций	8,08	8,72	9,42	10,17	10,99	11,87
Рыночная капитализация	8077	8723	9421	10175	10989	11868

3.7. Показатели благосостояния акционеров

Если рассматривать цели создания и существования компании, то самая главная из них будет заключаться в максимальном удовлетворении интересов ее акционеров. Соответственно на достижение этой цели должна быть направлена работа менеджмента компании. В случае если интересы акционеров не удовлетворяются и их ожидания не оправдываются, они могут изъять свои средства из компании, что приведет к уменьшению капитала, а в худшем случае — к закрытию компании.

Для того чтобы понять, насколько деятельность фирмы осуществляется в соответствии с интересами акционеров, необходимо взглянуть на нее их глазами. С точки зрения инвестора, компания представляет собой инвестицию, которая должна приносить ему доход в виде дивидендов, выплачиваемых денежными средствами, или иных благ (например, выгод от повышения рыночной цены имеющихся у инвестора акций, которые он сможет продать с прибылью для себя). Можно объединить все выгоды, которые получает акционер от компании, под термином «стоимость компании» <http://www.natahaus.ru>

акционера», или «акционерная стоимость». Соответственно главной задачей управления компанией будет являться максимальное повышение ее акционерной стоимости.

Показатели создания благосостояния акционеров условно объединяют параметры стоимости, определяемые на основе внешних по отношению к компании данных (данных фондового рынка). В соответствии с этим применение таких показателей возможно только организациями, акции которых котируются на фондовом рынке.

Общий принцип показателей благосостояния акционеров заключается в следующем: подразумевается, что рынки капитала в целом способны эффективно определять цену на все ценные бумаги. Курс обыкновенной акции любой компании определяется ожиданиями рынка, связанными с ее потенциальными возможностями по созданию стоимости. Чем выше потенциал, тем выше будет курс акции по отношению к инвестированному капиталу. Исходя из этого, эффективность управления компанией можно определить по норме доходности, которую получают акционеры на свои инвестиции в акции компании. Поскольку колебания курсов акций отражают изменения ожиданий инвесторов в отношении будущих результатов деятельности компании, такие изменения можно использовать в качестве годового результата создания стоимости.

Если рассматривать компанию в качестве «черного ящика», акции которого невозможно продать (или акционер не собирается его продавать в обозримом будущем) и который периодически выплачивает акционеру определенную сумму дивидендов, то в этом случае доля акционера в компании представляет собой простую доходную инвестицию, ничем не отличающуюся от депозитного вклада в банке, за исключением того, что вложение денег в компанию обычно сопровождается более высоким риском, чем банковский депозит, и суммы выплачиваемых дивидендов могут изменяться в зависимости от множества факторов.

В то же время если акционер обладает привилегированными акциями компании, гарантирующими стабильный доход, но, как правило, лишаящими его права голоса, то регулярность выплат жестко определенных дивидендов является самым главным критерием, по которому он оценивает деятельность компании.

Обычно интересы акционера намного шире, чем просто регулярность выплаты дивидендов. Для оценки стоимости компании необходимо рассмотреть не только регулярность выплаты дивидендов и их сумму в текущем году, но и суммы будущих дивидендов, на размер которых влияет ряд факторов.

В самом общем виде размер дивидендов по обычным акциям зависит (при прочих равных условиях) от двух основных факторов:

полученной прибыли за отчетный период (или изменений в структуре собственного капитала компании) и решения собрания акционеров о размере выплачиваемых дивидендов. Иногда компании, понесшие убытки в отчетном году, все же выплачивают дивиденды (например, за счет сокращения акционерного капитала или эмиссионного дохода).

Если позволяет устав компании, то решение собрания акционеров может привести к полному использованию полученной прибыли для выплаты дивидендов (при наличии достаточной суммы свободных денежных средств на счетах компании), что, очевидно, лишит компанию средств для дальнейшего развития и может привести к тому, что через некоторое время она перестанет выплачивать дивиденды вообще. На практике размер выплачиваемых дивидендов составляет лишь часть полученной прибыли за отчетный период.

Для оценки стоимости компании часто пользуются гипотетической величиной, равной сумме всех дивидендов за будущие годы существования компании. Если считать, что компания просуществует бесконечно долго, то сумма дивидендов приближалась бы к бесконечности (при допущении ее непрерывной прибыльности). Однако в силу того что действует фактор изменения стоимости денег с течением времени, усугубляемый фактором инфляции, стоимость денег в будущем будет меньше, чем в настоящий момент. Поэтому перед суммированием необходимо привести все суммы денежных средств к единой базе (например, пересчитать суммы будущих дивидендов по их стоимости на текущий момент, т. е. применить дисконтирование).

При допущении о том, что на стоимость будущих денежных средств оказывает влияние только инфляционный фактор и неизменный темп роста инфляции составляет r_i процентов в год, то соответственно стоимость выплаченных дивидендов D через один год, приведенная к текущей стоимости, составит $D \times (1 - r_i)$, а через два года — $D \times (1 - r_i)^2$ и т. д. Сумма приведенных дивидендов и составит текущую оценку стоимости компании:

$$\text{Сумма дивидендов} = D_1 \times (1 - r_i) + D_2 \times (1 - r_i)^2 + \dots \\ \dots + D_n \times (1 - r_i)^n.$$

Если предположить, что размер выплачиваемых дивидендов останется неизменным и будет равняться D , то стоимость компании будет стремиться к D/r_i .

Это один из подходов, который в более сложном виде применяется при рыночной оценке стоимости акций компании.

Например, в 2001—2004 гг. компания «Океан света» планирует выплатить дивиденды. Для расчетов дивидендов после 2005 г. воспользуемся формулой, где D — сумма дивидендов за 2005 г. (588 тыс. руб.), а r_i составляет 15% в год. Тогда $D/r_i = 3920$ тыс. руб. Для того чтобы подсчитать стоимость компании, необходимо просуммировать дисконтированные суммы дивидендов за 2001—2004 г. и прибавить дисконтированную сумму дивидендов, умноженную на фактор дисконтирования 2004 г., который составляет 0,578 (см. табл. 3.10).

Таблица 3 10 Данные для расчета стоимости компании «Океан света» (тыс. руб.)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Дивиденды	—	432	467	504	544	588
Дисконтированные потоки	—	377	355	334	315	2317

Таким образом, стоимость компании равняется 3698 тыс. руб.

3.8. Добавленная рыночная стоимость (MVA)

Добавленная рыночная стоимость (MVA, Market Value Added) — это показатель, который отражает величину превышения рыночной капитализации компании (рыночной цены ее акции, умноженной на число акций, выпущенных в обращение) над стоимостью ее чистых активов, показанных в бухгалтерском балансе. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$MVA = \text{Рыночная капитализация компании} - \text{Стоимость чистых активов (собственного капитала) по балансу компании.}$$

Показатель MVA имеет некоторые недостатки. Во-первых, он не дает представления о том, когда стоимость была создана (это могло произойти в текущем году или много лет назад). Поэтому более правильным будет ориентироваться на ежегодное изменение MVA. Кроме того, поскольку величина задействованного капитала взята из бухгалтерского баланса, то существующие ограничения методов бухгалтерского учета отражаются и на этом показателе. Очевидно, что рыночная капитализация компании (суммарная рыночная стоимость выпущенных в обращение акций компании) мо-

жет существенно отличаться от ее балансовой стоимости (стоимости чистых активов по балансу). Соответственно разница между рыночной и балансовой стоимостью компании может отразить факт «добавления» рыночной стоимости, которая не отражается в финансовой отчетности. Таким образом, максимизация этой добавленной стоимости может представлять собой одну из стратегических целей компании. Изменение показателя MVA отражает величину созданной за год стоимости и может быть представлено следующей формулой:

$$\Delta (MVA_t) = MVA_t - MVA_{t-1}.$$

Для того чтобы сравнить значение MVA с показателями других компаний, можно провести ее нормирование. Нормированные значения MVA рассчитываются делением MVA в году t на стоимость инвестированного капитала в году $t-i$, или:

$$\text{Нормированная } \Delta MVA_t = (MVA_t - MVA_{t-1}) / \text{Инвестированный капитал}_{t-1}.$$

Для компании «Океан света» значения MVA и нормированной MVA приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11. Пример расчета показателя MVA для компании «Океан света»

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	
		MVA				
Рыночная капитализация компании	8077	8723	9421	10175	10989	11868
Балансовая стоимость собственного капитала компании	4206	5497	7089	9033	11384	14204
MVA	3871	3226	2332	1141	-395	-2336
Изменение в MVA		-645	-894	-1190	-1536	-1941
Нормирование MVA		-15%	-16%	-17%	-17%	-17%

Чистая прибыль — прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия после вычета налогов и процентов. Так как размер выплачиваемых дивидендов, как правило, зависит от размера чистой

прибыли отчетного года, то этот параметр традиционно рассматривается как основной при оценке деятельности компании. Поэтому деятельность многих компаний нацелена именно на достижение максимальной прибыли в отчетном году. В то же время нельзя забывать, что борьба за максимизацию прибыли отчетного года, как правило, вступает в противоречие с другими стратегическими целями компании и может привести к нежелательным последствиям.

3.9. Прибыль на инвестированный капитал

На практике показатель прибыли на инвестированный капитал (ROIC, Return On Invested Capital) используется как компаниями, так и внешними пользователями их финансовой отчетности, чтобы сравнить инвестиционный проект, связанный с вложением средств в какую-либо компанию, с другими инвестиционными проектами (например, депозитный вклад в банке) по степени их эффективности. Для расчета данного показателя используется следующая формула:

$$\text{Прибыль на инвестированный капитал (ROIC)} = \text{NOPLAT} / \text{Инвестированный капитал}.$$

Величина прибыли на инвестированный капитал обычно оценивается на начало года или в среднем на начало и конец года. Для того чтобы этот показатель отражал реальный размер прибыли, полученной на инвестированный капитал, необходимо согласовать числитель и знаменатель. Если в состав инвестированного капитала включается определенный актив, прибыль, связанная с этим активом, должна включаться в показатель NOPLAT. В общем виде: чем больше значение этого показателя за определенный период, тем более выгодной является инвестиция для инвестора (акционера) (см. рис. 3.3 и 3.4).

Как это влияет на управление компанией? Для того чтобы максимизировать ROI (и соответственно удовлетворять потребности акционера), руководству компании необходимо предпринимать действия, ведущие к увеличению размера получаемой прибыли и снижению требуемых инвестиций.

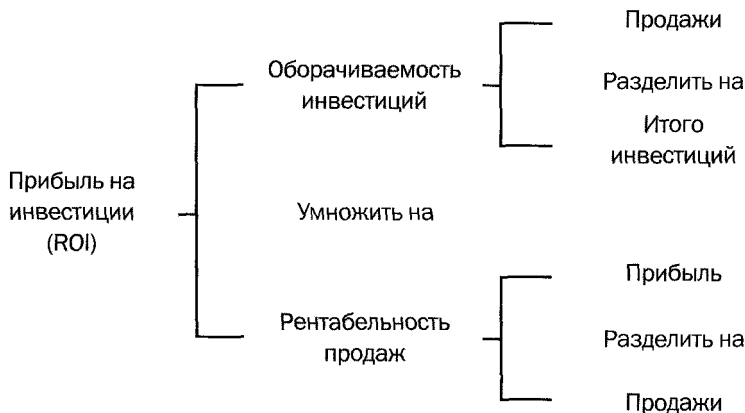


Рисунок 3.3. Расчет показателя ROIC

Если представить показатель ROIC в виде произведения нескольких показателей, то становится видно, на каких участках можно сфокусироваться, для того чтобы его максимизировать.

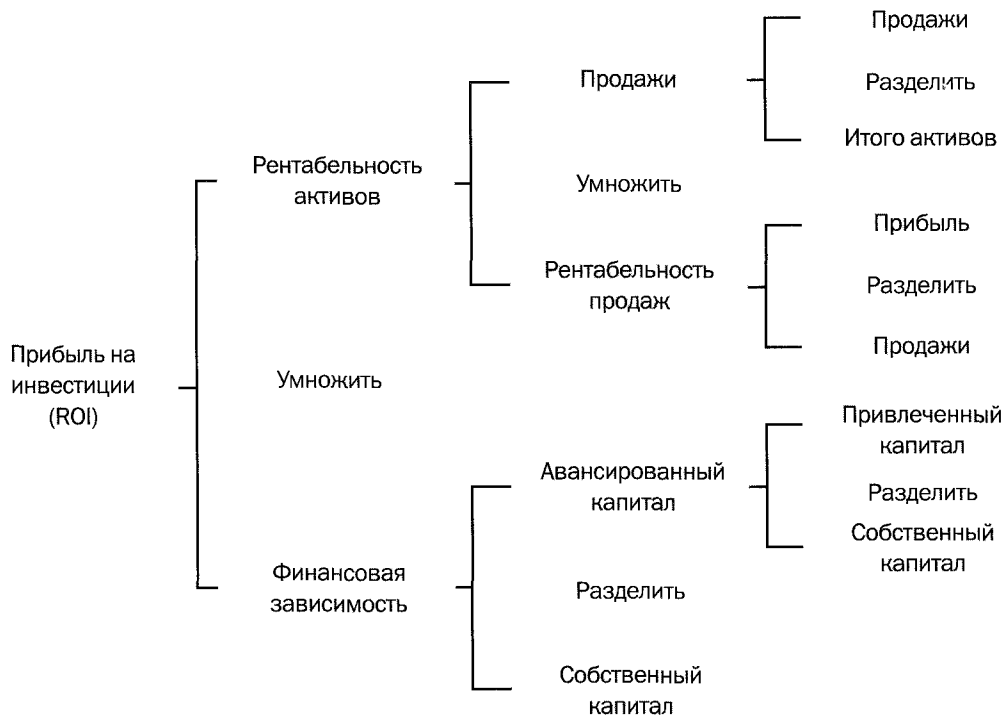


Рисунок 3.4. Расчет показателя ROI

Так как компания использует для своей деятельности не только капитал акционеров (собственников), но и заемный капитал (например, долгосрочные и краткосрочные процентные кредиты и займы), то логично рассчитывать коэффициент возврата на инвестиции с учетом коэффициента финансовой зависимости (т. е. отношения собственного и заемного капитала). На основе расчетов значения NOPLAT и инвестированного капитала, представленных в предыдущих разделах, произведем расчет величины прибыли на инвестированный капитал (ROIC) для компании «Океан света» (см. табл. 3.12).

Таблица 3.12. Пример расчета показателя ROIC для компании «Океан света»

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
NOPLAT	1834	2158	2494	2883	3330	3843
Инвестированный капитал	6750х100	8041х100	9633х100	11577х100	13928х100	16748х100
ROIC (%)	27,17	26,84	25,89	24,90	23,91	22,94

Существует довольно много показателей, аналогичных ROIC, где в качестве числителя вместо NOPLAT может использоваться чистая прибыль или чистая прибыль до налогообложения, а в качестве знаменателя — стоимость активов и т. п.

3.10. Добавленная экономическая стоимость (EVA)

С точки зрения акционера, приобретение акций какой-либо компании представляет собой инвестиционный проект, о выгодности которого он должен подумать, прежде чем принимать решение. В принципе для сравнения этого проекта с другими альтернативами он может рассчитать для всех них показатели ROIC. Дело в том, что этот показатель полезен только для целей сравнения, а не сам по себе. Например, если величина показателя ROIC составляет 15% — это много или мало? Ответ на этот вопрос зависит от того, с чем мы будем его сравнивать.

В последние годы в качестве показателя результатов деятельности компаний и их структурных подразделений все более широко применяется показатель добавленной экономической стоимости (Economic Value Added, EVA). Показатель экономической стоимости концептуально близок к показателю бухгалтерской чистой прибыли. Ключевые различия между EVA и традиционными параметрами результатов деятельности состоят в том, что при определении экономической стоимости вместо расходов по процентам по полученным займам учитываются средневзвешенные затраты на привлечение капитала.

Показатель добавленной экономической стоимости базируется на концепции экономической прибыли, которая была разработана более 100 лет назад Алланом Маршаллом в его работе «Принципы экономической науки». В частности, там говорится о следующем: «Когда человек управляет предприятием, его годовую прибыль образует превышение доходов предприятия над его издержками в течение года.. Разница между стоимостью его основных производственных фондов, сырья и т. п. в начале и конце года рассматривается как часть его выручки или как часть его расходов в зависимости от того, произошло ли увеличение или уменьшение этой стоимости. Остаток от прибыли после вычитания из нее процента на его капитал по текущему курсу (а также расходов на страхование) обычно называют предпринимательским, или управленческим, доходом» [19].

Показатель EVA, как и показатель MVA, является зарегистрированной торговой маркой, принадлежащей Стерну Стюарту — консультанту по вопросам управления. Удобство применения показателя экономической стоимости по сравнению с показателями стоимости, рассчитанными на основе дисконтированных денежных потоков, заключается в том, что EVA позволяет оценить результаты деятельности компании по созданию стоимости за единичный период времени (см. табл. 3.13).

Расчет добавленной экономической стоимости (EVA) можно произвести двумя способами. В первом случае расчет EVA производится по формуле:

$$EVA = NOPLAT - WACC \times \text{Задействованный капитал.}$$

Например, на начало первого года планового периода стоимость задействованного капитала составила 8041 тыс. руб. В соответствии с проведенными ранее расчетами WACC равняется 14,7%. Отсюда затраты на привлечение капитала равняются 1180 тыс. руб. Учитывая, что NOPLAT за этот период достигла значения 2 158 тыс. руб., EVA увеличилась до 976 тыс. руб., т. е. с точки зрения EVA компания в 2001 г. добавила 976 тыс. руб. прибыли.

Таблица 3.13. Пример расчета показателя EVA

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
NOPLAT	1834	2158	2494	2883	3330	3843
Затраты на привлечение капитала	990	1180	1413	1698	2043	2457
EVA	844	979	1081	1185	1286	1386

Во втором случае оценка EVA производится по формуле:

$$EVA = (ROIC - WACC) \times \text{Задействованный капитал.}$$

При этом, как и в предыдущей формуле, стоимость задействованного капитала берется на начало рассматриваемого периода. Например, на начало второго года стоимость задействованного капитала составила 8041 тыс. руб., а прибыль NOPLAT — 2158 тыс. руб. Соответственно прибыль (выраженная величиной NOPLAT) на вложенный капитал (ROIC) составила 26,84%, что на 12,17% больше, чем средневзвешенные затраты на привлечение капитала WACC. Умножив получившуюся разность (ее также называют разрывом — от английского слова spread) на стоимость задействованного капитала на начало года, получим добавленную экономическую стоимость (EVA) в размере 979 тыс. руб. (см. табл. 3.14).

Таблица 3.14. Пример расчета показателя EVA

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
ROIC (%)	27,17	26,84	25,89	24,90	23,91	22,94
WACC (%)	14,7	14,7	14,7	14,7	14,7	14,7
Разрыв (ROIC-WACC) (%)	12,50	12,17	11,22	10,23	9,24	8,27
E VA (тыс. руб.)	844	979	1081	1185	1286	1386

Важно отметить, что с помощью EVA рассчитывают стоимость компании (см. табл. 3.15).

$$\text{Стоимость компании} = \text{Сумма дисконтированных EVA} + \text{Дисконтированная продленная EVA}.$$

Для расчета продленной EVA пользуются методом, аналогичным расчету продленной стоимости: разделить ожидаемую EVA следующего года на WACC. В нашем примере EVA за год, следующий за периодом прогнозирования, равняется 1386 тыс. руб., а продленная EVA равняется соответственно 9447 тыс. руб. В таблице 3.16 приводится расчет показателя «свободный денежный поток».

Таблица 3.15. Пример расчета показателя «Стоимость компании» (тыс. руб.)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Е VA	844	979	1081	1185	1286	1386
Продленная стоимость E VA					9447	
Дисконтированная E VA		853	822	786	6208	
Итого сумма дисконтированных E VA						8668
Стоимость компании						15418

Таблица 3.16. Пример расчета показателя «свободный денежный поток» (тыс. руб.)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
NOPLAT		2158	2494	2883	3330	3843
Плюс амортизация		252	273	292	316	344
Минус инвестиции в оборотный капитал		-1364	-1650	-1981	-2364	-2807

Таблица 3.16. Пример расчета показателя
«свободный денежный поток» (тыс. руб.) (продолжение)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Минус инвестиции в основные средства		-179	-215	-255	-302	-356
Итого свободный денежный поток		867	902	939	979	1023
Выплаченные проценты		621	621	621	621	621
Защита		-186	-186	-186	-186	-186
Дивиденды (изъятия)		432	467	504	544	588
Итого финансовый поток		867	902	939	979	1023

3.11. Почему важен показатель EVA?

Отделение владения акционерным (собственным) капиталом от функций контроля над этим капиталом, осуществляемых профессиональными менеджерами, создает потенциальный конфликт интересов. Менеджеры, которые управляют компанией, вовсе не обязательно руководствуются в своей деятельности интересами собственников и преследуют цели повышения их благосостояния. Экономисты называют это **проблемой агентских отношений**. Управление корпорацией на основе показателя EVA ведет к максимизации благосостояния акционеров (собственников). Для достижения этой цели акционеры (собственники) должны компенсировать (вознаграждать) старания менеджеров исходя из достигнутого ими прироста показателя EVA. Использование EVA заставляет людей отчитываться не только за результаты, но и за ресурсы, использованные для достижения этих результатов. Например, если применяется подход, отличающийся от системы, основанной на EVA, то работники отдела маркетинга, как правило, требуют выделения больших ресурсов, чтобы продавать больше и получать более высокую компенсацию за свой труд, которая базируется на объеме продаж, даже когда величина маржинальной прибыли организа-

ции меньше суммы маржинальной себестоимости возросшего объема продаж.

Большинство компаний оценивают маржинальную рентабельность своей продукции без учета альтернативной стоимости акционерного (собственного) капитала. Допустим, что какая-то компания считает одно из своих направлений деятельности прибыльным (согласно традиционным показателям оценки) и решает инвестировать в него дополнительные средства, чтобы увеличить производство. В результате может получиться так, что прибыль этой компании вырастет, а цена ее акций упадет, поскольку акционеры (собственники) заработали бы более высокую маржинальную прибыль, вложив свои средства в другой проект. Анализ, основанный на применении EVA, всегда предлагает решение, которое соответствует интересам акционеров (собственников). Для того чтобы побудить менеджеров действовать в интересах акционеров (собственников), необходимо, чтобы их вознаграждение (компенсация) ставилось в зависимость от прироста показателя EVA, которого они добились. Управленческие цели, ориентированные на увеличение прибыли или доли рынка, достижение более высоких показателей прибыли на активы или капитал и на другие традиционные показатели, могут давать стимулы, не совместимые с целью максимизации благосостояния заинтересованных сторон. Ориентация на достижение максимальных показателей EVA всегда стимулирует максимизацию благосостояния акционеров (собственников).

3.12. Добавленная акционерная стоимость (SVA)

Показатель добавленной экономической стоимости используется для оценки правильности принятия стратегических решений. В общем виде он рассчитывается как разность между стоимостью компании после принятия решения и стоимостью компании до принятия решения.

С точки зрения акционеров компании, добавленную стоимость можно оценить как разность между ее экономической стоимостью, рассчитанной как дисконтированная стоимость всех ее денежных потоков, и балансовой стоимостью. Для того чтобы определить добавленную акционерную стоимость, нам необходимо вычесть из значения рыночной капитализации компании ее балансовую стоимость:

$$SVA = \text{Расчетная стоимость капитала} - \text{Балансовая стоимость капитала.}$$

Пример: расчет SVA (в тыс руб.) для компании «Океан света»

$$SVA = 19036 - 4206 = 14830$$

Таким образом, добавленная акционерная стоимость нашей компании равняется 14830 тыс. руб.

Рассмотрим основные финансовые показатели, которые могут быть использованы в процессе стратегического управления.

Чистая прибыль = Валовая прибыль — Операционные расходы.

3.12.1. Чистая прибыль

Чистая прибыль вычисляется согласно принципам бухгалтерского учета. Организации часто уделяют чрезвычайно большое внимание этому показателю, его одного недостаточно для оценки эффективности их деятельности. Основной недостаток данного параметра заключается в том, что он не учитывает результат управления основными средствами и воздействие инфляции. При высоком уровне инфляции увеличение чистой прибыли может происходить за счет так называемой инфляционной прибыли. К недостаткам данного показателя можно отнести также и то, что изменение чистой прибыли не отражает многие операции, создающие стоимость. Например, удачная разработка нового продукта или потеря ключевых менеджеров не оказывает немедленного воздействия на чистую прибыль, но зато может серьезно повлиять на нее в будущем. И наконец, если чистая прибыль — единственный используемый показатель результатов деятельности, то его увеличение может привести к улучшению краткосрочных результатов в ущерб долгосрочным. Примером служит снижение затрат на текущие исследования и разработки и нежелание избавиться от устаревших активов только лишь из боязни признать убытки.

Показатель отражает величину чистой прибыли, приходящейся на одну обыкновенную акцию, и является показателем стоимости акционерного (собственного) капитала.

3.12.2. Прибыль на акцию

Прибыль на акцию = (Чистая прибыль — Дивиденды на привилегированные акции) / Средневзвешенное за период число обыкновенных акций и их эквивалентов, обращающихся на рынке.

Достоинством данного показателя является то, что он характеризует рентабельность компании и положение ее акций на рынке. Так как основой расчета показателя прибыли на акцию служит чистая прибыль, то ему присущи все недостатки, относящиеся к фактору чистой прибыли — чистому денежному потоку. Показатель <http://www.natahaus.ru>

ражает изменение денежных средств организации за определенный период. Информацию о чистом потоке денежных средств можно получить из отчета о движении денежных средств и внутренних форм управленческой отчетности. Проведение анализа потоков денежных средств необходимо для оценки эффективности управления денежными средствами и уровня платежеспособности организации. Поскольку денежные потоки не привязаны к бухгалтерским оценкам, они помогают понять динамику операционных, инвестиционных и финансовых функций предприятия. Для этого денежные потоки классифицируются по этим направлениям.

Другое достоинство данного показателя заключается в том, что с его помощью можно спрогнозировать периоды нехватки денежных средств и принять соответствующие решения. Но в то же время рассмотрение чистого денежного потока как единственного показателя деятельности организации за определенный период не дает адекватной картины ее функционирования или не является достоверным основанием для прогнозирования будущих результатов, если не понимать причин возникновения денежных потоков. Например, молодое, растущее предприятие с очень хорошими перспективами может иметь большой отрицательный чистый денежный поток, а так называемое «стареющее» предприятие может иметь большой положительный чистый денежный поток.

3.12. 3 Свободный денежный поток

Для прогнозирования деятельности компании нам потребуется ввести понятие свободного потока денежных средств и финансового потока денежных средств. Свободный поток денежных средств рассчитывается как величина NOPLAT, к которой прибавляется сумма амортизации, начисленная за отчетный период, и вычитается сумма чистых инвестиций в оборотный капитал и основные средства.

Финансовые потоки равняются сумме всех поступлений и расходов денежных средств в форме полученных/уплаченных процентов и дивидендов, полученных/погашенных процентных займов и кредитов и операций, связанных с увеличением/уменьшением акционерного капитала в результате продажи/выкупа акций компании.

312 4 Прибыль на инвестированный капитал

Показатель отражает рентабельность вложенного капитала

$$\text{Прибыль на инвестированный капитал} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Инвестиции}}$$

В качестве прибыли обычно берут чистую прибыль организации за определенный период, а инвестиции — это величина инвестированного капитала. Коэффициент ROI отражает степень эффективности использования активов предприятия и учитывает стоимость привлечения капитала, необходимого для ведения опера-

ций. Когда ROI используется для оценки результатов деятельности предприятия, чистые привлеченные активы показывают историческую стоимость генерации денежных потоков и доходов.

Базой инвестиций предприятия могут служить общие активы, чистые привлеченные активы (задолженность, отсроченные статьи и капитал) или капитал. Поэтому ROI как бы собирает воедино все важнейшие показатели рентабельности. При целостном подходе коэффициент, полученный для каждой базы, может быть полезным для принятия решений. Если его представить в динамике, то эффективно будет его сравнивать с показателями других аналогичных компаний. Коэффициент ROI выявляет те выгоды, которые руководитель может получить, снижая величину оборотных или основных средств. Некоторым менеджерам такой анализ показывает необходимость снижения затрат или увеличения выручки.

Используемые в учете принципы, особенно методы амортизации и оценки запасов, влияют на расчеты дохода, чистых привлеченных активов и, следовательно, ROI. Необходимо знать, что ROI не учитывает временную стоимость денег, что особенно важно при высокой инфляции. На ROI могут также повлиять управленческие решения, такие как отсрочка технического обслуживания или сокращение затрат на исследования и маркетинг. Кроме того, в балансовом отчете в период инфляции может быть значительно занижена экономическая ценность материальных активов. Это приводит к завышению дохода, генерируемого старыми основными средствами и подразделениями. Коэффициент дохода следует также рассматривать как отражение стадии развития, на которой находится предприятие, — будь то расцвет или увядание. Также следует проявлять осторожность при использовании ROI при сравнении результатов деятельности разных подразделений за разные периоды. Аналогичным является показатель «доход на акционерный капитал» (ROE).

$$\text{Доход на акционерный капитал} = \text{Прибыль} / \text{Акционерный капитал.}$$

Доход на акционерный капитал — это наиболее полезный показатель в плане долгосрочной задачи по повышению экономической стоимости предприятия.

Остаточная прибыль представляет собой альтернативу чистой прибыли, когда учитывается стоимость капитала, направленного на получение этой прибыли.

3.12.5. Остаточная прибыль

$$\text{Остаточная прибыль} = \text{Прибыль} - \text{Стоимость вложенного капитала.}$$

С введением понятия «центр инвестиций» показатель остаточной прибыли может использоваться для измерения результатов его деятельности и служит показателем эффективности финансового управления, проводимого руководителем этого центра. В этом случае показатель рассчитывается как разность между прибылью центра инвестиций и стоимостью выделенных ему капитальных ресурсов. Показатель остаточной прибыли характеризует риски, связанные с вложением средств. Например, финансирование предприятия, деятельность которого подвержена сильным изменениям, может обходиться дороже, чем инвестиции в более стабильное предприятие, и, следовательно, в первом случае стоимость вложенного капитала будет выше. Использование показателя остаточной прибыли для оценки результатов инвестирования иногда бывает более полезным, чем использование ROI. Например, исключается ситуация, когда менеджер, результаты деятельности которого оцениваются по ROI, будет увеличивать его среднее значение, отказываясь от инвестиций, дающих доход меньше среднего по организации, но больше стоимости вложенного капитала.

3.12.6. Инфляция и финансовые показатели

Воздействие инфляции на оценку результатов деятельности может быть очень значительным даже в период, когда инфляция относительно невелика. Эффект даже низких уровней инфляции, накопленный за несколько лет, может быть существенным для определенных счетов. Кроме того, показанные суммы дочерних предприятий, работающих в странах с большой инфляцией, сильно искажаются.

Все перечисленные выше показатели результатов деятельности (чистая прибыль, прибыль на акцию, доходы на инвестиции, остаточная прибыль) могут быть скорректированы с поправкой на изменения в общем уровне или в определенных уровнях цен. В периоды инфляции денежное выражение, служащее мерой оценки результатов компании, имеет разные значения в разные моменты времени. В некоторых скорректированных на индекс инфляции финансовых отчетах делается попытка заменить номинальные денежные значения постоянным значением или измерить воздействие инфляции на изменение цен неденежных активов (текущая стоимость).

Обычно для корректировки отчетов в соответствии с инфляцией записываются поступившие последними и ушедшие первыми (ЛИФО, LIFO, Last In First Out) запасы и основные средства, включая денежные активы и обязательства. Чистая прибыль корректируется для отражения стоимости замещения проданных запасов и использованных активов, а также денежных доходов и убытков.

Скорректированные в соответствии с инфляцией показатели результатов деятельности более точно отражают стоимость замещения потребленных ресурсов и привлеченных активов. В то же вре-

мя такой подход к учету инфляции более субъективен и поэтому более подвержен искажениям, чем показатели исторического учета.

Необходимо напомнить, что существуют определенные ограничения, накладываемые на использование финансовых коэффициентов. Финансовые коэффициенты порой ориентированы на краткосрочные результаты деятельности и при использовании в системе поощрения могут подталкивать к действиям, не имеющим долговременного значения. По причине изменения уровня цен показатели, использующие исторические цены, комбинируют различные единицы измерения. Финансовые коэффициенты часто изменяют для того, чтобы отразить, как события текущего периода повлияют на будущие потоки; однако на практике такая коррекция проблематична. Кроме того, необходимо учитывать поведенческий аспект, если система измерения должна обеспечивать конгруэнтность целей.

В 1907 г. компания «Дюпон» разработала схему факторного анализа, в которой органично увязывались показатели, характеризующие деятельность компании по каждому направлению. Эта модель стала одной из самых популярных (см. рис. 3.5.).

3.12.7. Модель Дюпона

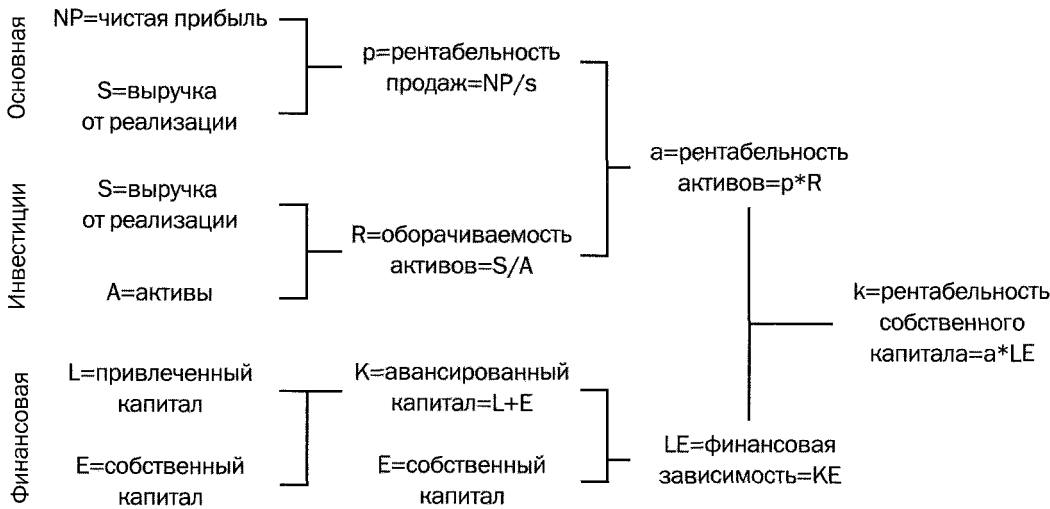


Рисунок 3.5. Модель Дюпона

Помимо приведенных выше ключевых факторов успеха, при подготовке сбалансированной системы показателей можно использовать такие показатели, как фондоотдача (эффективность использования основных средств) и производительность труда.<http://www.natahaus.ru>

Стоимость компании является функцией четырех факторов:

- стратегических инвестиций (материальных или нематериальных);
- потока денежных средств, который эти инвестиции генерируют (например, дивиденды);
- срока экономической жизни этих инвестиций (ограниченного или бесконечного);
- связанной с данными факторами стоимости капитала (минимальной нормы прибыли на инвестированный капитал).

Основными лицами, заинтересованными в повышении стоимости компании, выступают ее акционеры и другие инвесторы. Акционеры хотят получить доход, превышающий величину вложенного ими капитала с учетом его альтернативной стоимости, и связанных с этим вложением рисков. Если инвесторы не получают приемлемый доход, компенсирующий их риски, они отзовут свои средства и будут искать компанию с более высоким уровнем доходности на вложенный капитал. Компания, теряющая стоимость, будет стремиться привлечь новый капитал, необходимый ей для развития, однако сделать это намного сложнее из-за того, что рыночный курс ее ценных бумаг, скорее всего, будет снижаться, а заемный капитал — предоставляться кредиторами под очень высокие проценты.

Создание стоимости компании подразумевает деятельность по обеспечению роста ценности собственного капитала и повышению благосостояния собственников компании. В самом общем виде стоимость компании определяется дисконтированными денежными потоками, которые она будет генерировать в будущем, и новая стоимость создается лишь тогда, когда компания получает прибыль на инвестированный ею капитал (принадлежащий ее акционерам/собственникам), которая превышает его стоимость. Изменение благосостояния акционеров компаний, акции которых котируются на фондовом рынке, происходит главным образом при положительном изменении биржевого курса (отражающего изменение стоимости акций, которыми они владеют), а также увеличении сумм выплачиваемых компанией дивидендов.

Чтобы управлять стоимостью, необходимо четко знать, какие именно параметры деятельности ее фактически определяют. Эти параметры называют ключевыми факторами стоимости, и их важность определяется тем, что, во-первых, руководство не может напрямую воздействовать на стоимость компании, а может оперировать только отдельными факторами, которые в конечном счете влияют на стоимость и поддаются прямому воздействию. К ним, в частности, относятся такие факторы, как удовлетворение запросов клиентов по качеству приобретаемых товаров и услуг, <http://www.matahausa.ru>

себестоимость выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), объем и структура капитальных вложений, число и сроки осуществления инвестиционных проектов и т. д. Во-вторых, именно ключевые факторы стоимости помогают высшему руководству (менеджерам высшего звена) оценить все происходящее на остальных уровнях компании и донести до менеджеров более низких уровней свои планы и намерения.

Для того чтобы оценить эффективность работы менеджмента по управлению компанией в отношении увеличения ее стоимости, применяют различные показатели. Например, показатель добавленной экономической стоимости, показатель прибыли на чистые активы (Return on Net Assets, RONA), показатель прибыли в форме денежных средств на инвестицию (Cashflow Return on Investment, CFROI), показатель добавленной рыночной стоимости, показатель добавленной денежной стоимости (Cash Value Added, CVA) и др. Каждый из применяемых параметров имеет свои преимущества и недостатки, но все они предназначены для того, чтобы оценить, насколько успешно действуют менеджеры компании для достижения единой цели: создания стоимости для своих акционеров.

Для расчета показателей создания стоимости необходимо рассчитать несколько базовых коэффициентов, для чего потребуются осуществить некоторую корректировку данных, представленных в финансовой отчетности компании. Так как в последующих расчетах будут использоваться такие показатели, как чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов (до выплаты процентов) — NOPLAT, а также показатели инвестированного капитала и совокупных средств инвесторов, произведем их расчет.

3.12.8. Чистая операционная прибыль за вычетом скорректированных налогов (до выплаты процентов)

Калькуляция NOPLAT начинается с расчета чистой операционной прибыли, т. е. доналоговой прибыли от операционной деятельности, которую компания получила бы, не имея она долга. Скорректированный налог — это такая расчетная сумма налога на прибыль, которую компания платила бы при отсутствии долга, избыточных рыночных ценных бумаг и доходов и расходов, не связанных с операционной деятельностью. Этот налог равен сумме налога на прибыль из отчета о прибылях и убытках, скорректированного на процентные платежи (поскольку они уменьшают налогооблагаемую базу по данному налогу) и процентный доход (поскольку они увеличивают налогооблагаемую базу), а также на статьи, не относящиеся к операционной деятельности (по той же причине).

Для компании «Океан света» (см. краткую справку о компании «Океан света» в подразделе 1.2.3) скорректированный налог за 2000 г. рассчитывается следующим образом (см. табл. 3.17):

Таблица 3.17. Пример расчета скорректированного налога на прибыль для компании «Океан света» (тыс. руб.)

Налог	Расчет	Сумма
Налог на прибыль	Из отчета о прибылях и убытках	600,0
+ Налоговая защита процентных платежей	= Процентные платежи * Ставка налога = 621 * 0,3	186,3
- Налог на процентный доход	= Процентный доход * Ставка налога = 0 * 0,3	0
- Налог на прибыль от неоперационной деятельности	= Неоперационная прибыль * Ставка налога = 0 * 0,3	0
= Скорректированный налог		786

Показатель NOPLAT отражает результаты деятельности компании без учета стоимости привлеченного в компанию капитала. Для компании «Океан света» показатель NOPLAT рассчитывается следующим образом (см. табл. 3.18).

Таблица 3.18. Пример расчета показателя NOPLAT для компании «Океан света» (тыс. руб.)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Операционная прибыль	2620	3083	3563	4118	4756	5489
Скорректированный налог	786	925	1069	1236	1427	1647
NOPLAT	1834	2158	2494	2883	3330	3843

Таблица 3.18. Пример расчета показателя NOPLAT для компании «Океан света» (тыс. руб.) (продолжение)

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Скорректированный налог						
Налог на прибыль (из отчета о прибылях и убытках)	600	738	882	1049	1241	1460
Налоговая защита процентных платежей при ставке 30% (доля налога на прибыль по процентным платежам)	186	186	186	186	186	186
Скорректированный налог (на прибыль)	786	925	1069	1236	1427	1647

Под **инвестированным капиталом** понимается объем инвестиций в операционную деятельность компании, который рассчитывается как сумма оборотного капитала (оборотные активы за вычетом краткосрочных обязательств), чистых основных средств (за вычетом накопленной амортизации) и чистых прочих активов (если таковые есть). Сумма инвестированного капитала и инвестиций в деятельность, отличную от операционной (например, долгосрочное финансовое вложение в акции другой компании), показывает общий объем капитала, вложенного в компанию инвесторами. Эта величина называется **совокупными средствами инвесторов**, или **задействованным капиталом**. В нашем примере инвестиции в неоперационную деятельность отсутствуют, и поэтому величина инвестированного капитала равна величине задействованного капитала, что видно из таблицы 3.19.

3.12.9. Инвестированный капитал

Таблица 3.19. Пример расчета показателя «инвестированный капитал»

Показатель	Текущий период	Период прогнозирования				Следующий прогнозный период
	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Инвестированный капитал						
Чистые основные средства	2400	2327	2269	2232	2219	
Чистый оборотный капитал						
Оборотные активы	7600	9240	11220	13594	16424	
Беспроцентные краткосрочные обязательства	-3250	-3525	-3856	-4249	-4715	
Итого чистый оборотный капитал	4350	5714	7365	9345	11709	
Итого задействованный капитал	6750	8041	9633	11577	13928	
Совокупные средства инвесторов						
Собственный капитал	4206	5497	7089	9033	11384	
Привлеченный капитал						
Долгосрочные займы	1000	1000	1000	1000	1000	
Краткосрочные займы	1544	1544	1544	1544	1544	
Итого привлеченный капитал	2544	2544	2544	2544	2544	
Итого совокупные средства инвесторов	6750	8041	9633	11577	13928	

Задействованный капитал (capital employed) в зависимости от целей расчета может представляться по-разному. При оценке операционной деятельности он определяется как совокупная стоимость внеоборотных активов плюс оборотный капитал. Для целей оценки с точки зрения акционера используется величина, равная соб-

ственному капиталу плюс резервы. В целях упрощения расчетов в качестве задействованного капитала мы использовали величину, равную стоимости всех активов за вычетом беспроцентных краткосрочных обязательств, поскольку расчет показателей демонстрировался с точки зрения инвестора, которому доступны только внешние (по отношению к компании) источники информации.

Совокупный (инвестированный) капитал — это собственный капитал (equity) плюс процентные обязательства (long-term and short-term interest bearing liabilities).

Краткая справка о компании «СтройИнвестСофт»

ЗАО «СтройИнвестСофт» образована в 2000 г. Компания занимается продажей программного обеспечения для оценки инвестиционной привлекательности стро-	ительных проектов, а также оказывает консалтинговые услуги в этой области. Она имеет один офис в Москве. Общая численность сотрудников — 50 человек.
--	--

Пример: построение ССП для компании «СтройИнвестСофт»

Год 2000 был для компании неудачным: объем продаж неуклонно падал, возросло количество клиентов, отказывающихся от услуг компании из-за неудовлетворительного обслуживания, отдел технического сопровождения приносил убытки, часть квалифицированных сотрудников уволилась, компания имела проблемы с прибылью из-за существенной суммы процентов по полученным займам и т. д. (можно перечислить большой список проблем, которые только можно придумать для средней российской компании). В то же время, по оценке аналитиков, рынок строительства в России увеличился, вместе с ним увеличился и рынок программного обеспечения для оценки инвестиционной привлекательности строительных проектов.

На совете директоров по окончании года было принято решение о продолжении ведения бизнеса и даже о его развитии. Для разработки программы развития руководство пригласило консультантов и с их помощью сформулировало следующую миссию компании и ее цели на 2001—2002 гг. (в нашем кратком примере мы опустим рассказ о том, как проходил процесс планирования).

Миссия компании. Мы помогаем нашим клиентам точно разрабатывать, оценивать и выбирать самые лучшие строительные проекты.

Видение. Стать ведущим поставщиком услуг по оценке инвестиционной привлекательности строительных проектов.

Для реализации разработанного видения на 2001—2002 гг. были сформулированы следующие стратегические цели:

- снизить бремя процентов;
- увеличить объем продаж программного обеспечения и долю рынка;
- увеличить число «довольных клиентов»;
- создать дилерскую сеть;
- повысить эффективность технического обслуживания;
- повысить уровень квалификации сотрудников;
- максимально использовать интернет в работе компании.

По итогам был разработан следующий перечень показателей (см. табл. 3.20):

Таблица 3.20. Перечень показателей С С П для компании «СтройИнвестСофт»

Составляющая	Задача	Показатель	Значение	Инициатива
Финансы	Снизить объем выплат по процентам	Объем заемных средств	Менее 500000 руб.	Как можно скорее вернуть займы путем экономии на аренде офисных площадей
Клиенты	Увеличить число «довольных клиентов»	Доля клиентов, повторно обращающихся за услугами	Не менее 20%	Изменить маркетинговую и ценовую политику компании
	Увеличить объем продаж программного обеспечения	Объем продаж	30 млн руб.	Давать больше рекламы. Проводить эффективную маркетинговую политику
	Увеличить долю рынка	Число клиентов по отношению к количеству строительных компаний	Не менее 10%	Увеличить продажи программного обеспечения
	Продавать большие объемы товаров через дилерскую сеть	Доля продаж через дилеров	30%	Провести рекламную кампанию по привлечению дилеров

Таблица 3.20. Перечень показателей С С П для компании «СтройИнвестСофт» (продолжение)

Составляющая Задача		Показатель	Значение	Инициатива
Внутренние бизнес-процессы	Повысить эффективность консультационного обслуживания	Время ожидания ответа клиента на его запрос	Менее 2 мин	Внедрить автоматизированную систему технической поддержки клиентов
	Снизить количество ошибок в программе	Количество ошибок, регистрируемых отделом техподдержки	Не более 10 в месяц	Улучшить тестирование программы
Персонал	Повысить уровень квалификации сотрудников	Отношение числа сотрудников с высшим образованием к общему количеству работников	50%	Обеспечить наем сотрудников только с высшим образованием
		Среднее время, потраченное сотрудниками на повышение квалификации	Не менее двух часов в неделю	Обеспечить возможность заочного обучения сотрудников в институтах повышения квалификации
	Снизить текучесть кадров	Количество уволенных и уволившихся сотрудников по отношению к общему числу работников	Менее 10%	Улучшить качество собеседований при приеме на работу Провести ряд мероприятий для сплочения коллектива
Развитие	Максимально использовать интернет	Число пользователей, обращающихся к серверу компании	2000 в день	Увеличить объем материалов на сервере компании
		Объем данных на сервере компании	50 Мб	Ускорить процесс перевода документации по программе в формат HTML
		Среднее время посещения	3 мин	Улучшить дизайн сервера, чтобы заинтересовать посетителей

Краткая справка о компании «Яманучи»

Компания «Яманучи» является одним из лидеров на мировом рынке в области разработки и производства высококачественных лекарственных препаратов. Она была образована в 1923 г. В июле 1995 г. в России открыто представительство компании ЗАО «Яманучи Фарма».

«Яманучи Фарма» осуществляет операции по реализации продукции компании на территории Российской Федерации.

Филиалы компании расположены в США, Европе, на Ближнем Востоке, в Юго-Западной Азии и Новой Зеландии. Общее число сотрудников компании около 500 человек.



Пример: «Яманучи Фарма»

Максёмов Александр — финансовый контролер в ЗАО «Яманучи Фарма».

В рамках проекта настоящей книги в мае 2003 г. было проведено интервью с Максёмовым Александром. Стаж работы в компании «Яманучи Фарма» на момент интервью составлял пять лет. Интервью брал Аверчев И. В.

Вопрос. Сколько времени (число совещаний в месяц) уделяется вопросам стратегического управления и сколько человек занимается стратегическими вопросами?

Ответ. На уровне российского филиала ЗАО «Яманучи Фарма» вопросы стратегического планирования и контроля рассматриваются на совещаниях высшего руководства (Management Team), которые проходят два-три раза в квартал. На этих совещаниях обсуждаются основные плановые показатели деятельности российского филиала, сформулированные для него в пятилетнем плане компании. Сейчас идет процесс перехода (в целом по этой транснациональной фармацевтической фирме) с пятилетнего горизонта планирования на более короткий, трехлетний. На уровне европейского регионального центра (штаб-квартира находится в Амстердаме) вопросы стратегического планирования рассматриваются минимум раз в месяц. В этом процессе принимают участие все руководители подразделений европейского региона: шесть человек представляют штаб-квартиру, 12 — генеральные директора филиалов и около 10 — финансовые менеджеры.

Вопрос. Применяются ли в вашей компании нефинансовые показатели и какие — для измерения деятельности, используются ли данные нефинансовые показатели в управленческих отчетах?

Ответ. Безусловно, наряду с финансовыми показателями, такими как рентабельность каждого вида продукции или затраты на прода-

жи по каждому российскому региону, в компании используются и нефинансовые К последним относятся

- степень удовлетворенности клиентов,
- текучесть кадров,
- степень исполнения корпоративной политики в области организации дружественного климата среди коллектива компании (контроль внутрипроизводственных конфликтов),
- доля контролируемого рынка (не только в целом по Европе или России, но и по крупным городам и конкретным регионам)

Для анализа и контроля за деятельностью конкурентов широко используются инструменты бенчмаркинга. При этом ответственность за отдельные показатели сравнительной эффективности в различных аспектах финансово-хозяйственной деятельности возложена на отделы маркетинга и продаж, логистики и финансовый департамент.

Для контроля за деятельностью компаний на фармацевтическом рынке используется как внутренняя (закрытая) информация, так и сведения из открытых источников — например, база данных IAPM. Производится сравнительный анализ полученных данных с показателями предыдущих периодов, причем глубина (горизонт) анализа по некоторым показателям составляет пять лет.

Помимо нефинансовых показателей изучаются такие специфические показатели, как рост объема продаж, снижение себестоимости реализации и сокращение общих, коммерческих и административных расходов, ослабление (усиление) контроля рынка с приходом в компанию нового регионального менеджера.

Управленческие отчеты, в которых используются нефинансовые показатели, в компании формируются

Сейчас идет процесс смены генерального финансового менеджера европейского региона. Вновь пришедший специалист требует от своих подчиненных — финансовых контролеров региональных филиалов (в том числе и России) — сформулировать и обозначить те ключевые показатели эффективности, которые будут наиболее полно отражать эффективность работы различных регионов, учитывая их национальные, налоговые (и не только) особенности.

Вопрос Каково соотношение финансовых и нефинансовых показателей?

Ответ Сделать такой анализ представляется достаточно затруднительным. Несмотря на важность нефинансовых показателей, ос

новая ориентация в компании идет именно на финансовые показатели эффективности. К последним причисляют:

- анализ рентабельности каждого региона, филиала и т. д.;
- анализ рентабельности каждого продукта;
- отношение суммы затрат на содержание управленческого персонала к затратам на персонал, связанный непосредственно с производством и продажами.

Вопрос. Существует ли четко зафиксированная система мотивации и вознаграждения сотрудников, увязанная со стратегией организации; на чем она базируется?

Ответ. Система повышения мотивации персонала в компании есть. В первую очередь она связана с премированием ключевых сотрудников организации. В частности, для высшего руководства штаб-квартиры и генеральных менеджеров региональных филиалов предусмотрена четырехуровневая система бонусов:

- 5% прибавки к окладу за выполнение плана продаж всей транснациональной компанией в целом;
- 5% ~ за выполнение плана региональным центром (для России — это европейский центр);
- 5% ~ за выполнение плана продаж региональным филиалом (для России — это ЗАО «Яманучи Фарма»);
- 5% ~ за выполнение личных показателей конкретным руководителем.

Таким образом, каждый руководитель может рассчитывать на 20-процентный бонус.

Для повышения эффективности работы каждого регионального менеджера предусмотрена следующая система премирования:

- 20% к окладу премия составит в том случае, если будет выполнен план региональным филиалом (для России — это ЗАО «Яманучи Фарма»);
- 80% к окладу премия составит в том случае, если будет выполнен план по региону, за который отвечает этот менеджер (например, Московский или Волго-Вятский регион).

Таким образом, общая премия может достигать для регионального менеджера 100-процентной прибавки к зарплате.

Помимо денежного стимулирования в компании предусмотрены и неденежные премии. Например, в каждом отделе регулярно тайным голосованием выбирается лучший сотрудник. В целом по филиалу выбирается лучший отдел — «внутренний сервис компании». Процедуры повышения мотивации сотрудников пересматривают-

ся на регулярной основе. При этом в одних случаях система мотивации формулируется самими сотрудниками, в других — руководством компании.

Вопрос. Какая существует система контроля выполнения стратегического плана?

Ответ. Как было сказано выше, компания имеет долгосрочную систему стратегического планирования. На сегодняшний день действует пятилетний план, который в ближайшее время должен стать трехлетним. Базовыми принципами стратегического планирования являются:

- увеличение чистых продаж (валовой прибыли) на 10—15% в год
- рост чистой прибыли не менее чем на 5% в год.

Компания ориентируется на выпуск новых продуктов. Поэтому в свои стратегические планы мы включаем расходы на разработку и клинические испытания новых продуктов.

В частности, для России это выражается в том, что в ближайшие два года наш филиал должен обеспечить рост исследовательских центров, в которых проводятся исследования новых препаратов, с 15 до 40, а число пациентов, принимающих участие в клинических испытаниях, должно увеличиться с 450 до 1500.

За эффективное выполнение плана медицинских исследований сотрудники медицинского отдела получают бонус в размере 3—5% от оклада.

В задачах, которые стоят перед российским филиалом, имеется пункт о запуске в широкую (и успешную) продажу в ближайший год одного нового препарата, прошедшего все стадии клинических испытаний, сертификация. Разрешение на его распространение было получено в контролирующих структурах (Министерстве здравоохранения).

Дополнительное чтение

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп—Бизнес, 1997.
2. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: Олимп—Бизнес, 1999.
4. Чедвик Л. Основы финансового учета. М.: Юнити, 1997.

- 5 *Шеремет А. Д.* Развитие теории экономического анализа в условиях хозяйственной реформы, М. Изд-во МГУ, 1971
- 6 *Шеремет А. Д.* Комплексный экономический анализ деятельности предприятия (вопросы методологии), М. Экономика 1974
- 7 *Шеремет А. Д., Саифулин Р. С.* Финансы предприятий М. Инфра-М, 2001
- 8 *А. Б. Буткин Сиверский, А. Д. Шеремет и др* Экономико-математические методы в анализе хозяйственной деятельности предприятий и объединений, М. Финансы и статистика, 1982
- 9 Экономический анализ хозяйственной деятельности Учебник для экономических вузов / Под ред А Д Шеремета М Экономика, 1979
- 10 *European Accounting Guide Miller* Third Edition Harcourt Brace & Company, 1998
- 11 *Original Pronouncements FASB* Ed John Wiley & Sons Inc ,1998-1999
- 12 *Siegel G Joel, Shim K Jae* Dictionary of Accounting Terms Second Edition Barron's Educational Series, Inc , 1995
- 13 *Larson Kermit D , Miller Paul B W* Fundamental accounting principles lathed IRWIN, 1993
- 14 *Fess E Philip, Niswonger C Rolhn* Accounting Principles 13 th ed South-Western Publishing Co ,1981
- 15 *Epstein B J, Mirza A A* Wiley IAS Interpretation and Application of International Accounting Standards New York John Wiley & Sons Inc , 1999
- 16 *Smith M Jay, Skousen K Fred, Stice K Earl, Stice D James* Intermediate Accounting 12-thed South Western Publishing Co , 1995
- 17 *Horn gren T Charles, Harrison T Walter (Jr), Robinson A Michael* Accounting 3-d ed Prentice Hall, 1995
- 18 *Nobes C, Parker R* Comparative International Accounting 5 th ed Prentice Hall, 1998
- 19 *Kieso E Donald, WeygantJ Jerry* Intermediate Accounting 9 th ed John Wiley & Sons Inc , 1998
- 20 *Маршалл А.* Принципы экономической науки В 3 т., Пер с англ, М. Прогресс Фирма «Универс», 1993

Раздел 4

Управление ресурсами компании

Двойка заговорил
тихим голосом:
— Видите ли, в чем
дело, барышня:
тут должно быть
деревцо красных
роз, а мы по ошибке
посадили белое;
если Королева
это заметит, то она,
знаете, прикажет
всем нам отрубить
головы. Так что,
видите, барышня,
мы прилагаем
все усилия, чтобы
до ее прихода...



Введение

Задумывая эту книгу, мы, группа ее авторов, стремились донести до своих читателей мысль о том, что арсенал современных технологий управления представляет собой набор взаимодополняющих и тесно связанных между собой инструментов. В первых трех разделах («Управление стратегией», «Управление по показателям деятельности» и «Управление стоимостью компании») мы говорили о том, как идентифицировать и «разложить по полочкам» стратегию компании, как превратить стратегические установки в ориентиры для повседневного управления компанией, и о том, как надо устанавливать показатели, связанные с одной из стратегических целей — максимизацией акционерной стоимости.

В данном разделе, посвященном менеджменту ресурсов, мы рассмотрим связь стратегических показателей и таких инструментов тактического управления, как бюджетирование и планирование. Мы отдельно обсудим стратегические и оперативные бюджеты и подробно изучим пример построения системы бюджетирования.

4.1. Реализация стратегии

Процесс воплощения стратегии в жизнь подводит менеджера к необходимости составления бюджета. Бюджет должен быть разработан так, чтобы каждый исполнитель стратегии видел, кто, сколько и за что получит, и чтобы добиться максимальной отдачи от каждой вложенной денежной единицы. В данном разделе раскрываются основные принципы взаимосвязи бюджетирования и сбалансированной системы показателей.

4.1.1. Инициативы по достижению целей

Организационные единицы нуждаются в достаточном объеме ресурсов для выполнения стратегического плана. Среди таких ресурсов можно рассматривать и высококвалифицированный персонал, и достаточный объем средств, позволяющих успешно решать поставленные задачи. Кроме того, подразделения должны подготовить детальные программы, в которых каждый этап соответствует определенной части стратегии, установить графики и крайние сроки завершения этапов и определить персональную ответственность.

Естественно, что «грамотное» распределение бюджетных средств по стратегическим потребностям может ускорить реализацию стратегии компании. При недостаточном финансировании организационные единицы не смогут надлежащим образом выполнить свою часть стратегического плана. Слишком большое финансирование приводит к неоправданной растрате ресурсов компании и снижает

финансовую эффективность. Оба результата являются сигналом для исполнителя стратегии, чтобы серьезно включиться в процесс составления бюджета, а также детально проанализировать программы и предложения по бюджетам стратегически важных структурных единиц. Исполнители должны также быть готовы к перераспределению ресурсов из одной сферы в другую для поддержки новых стратегических инициатив и приоритетов.

Изменения в стратегии почти всегда приводят к перераспределению бюджета. Структурные единицы, важные в рамках старой стратегии, в новых условиях могут оказаться слишком крупными и требовать неразумно большого финансирования. Подразделения, играющие в настоящий момент значительную и более важную стратегическую роль, могут нуждаться в большей численности персонала, новом оборудовании, дополнительных средствах, т. е. в том, чтобы в их сметы были заложены текущие затраты выше среднего уровня. Исполнители стратегии должны действовать смело и решительно при распределении ресурсов, снижая долю одних направлений, расширяя другие и регулируя поступление достаточного количества фондов в наиболее важные сферы деятельности.

Распределение капитальных ресурсов и размеры будущего бюджета каждого структурного подразделения должны быть тесно связаны с новой стратегией. Недостаточное финансирование структур, играющих существенную роль в стратегическом успехе, может повредить всему процессу выполнения стратегии.

Тонко и грамотно осуществленная корректировка выполнения существующих долгосрочных программ компании редко требует масштабных перемещений людей и средств из одной сферы деятельности в другую. Требуемые улучшения обычно достигаются за счет увеличения бюджета до уровня выше среднего для хозяйственных подразделений, где новые инициативы тщательно изучены, и уменьшения до уровня ниже среднего (или даже небольшого сокращения) для тех структур, которые стоят на месте.

4.2. Сбалансированная система показателей и планирование

Рассмотрим такой важный момент в процессе реализации стратегии организации, как взаимосвязь стратегического управления с процессом планирования.

4.2.1. Недостатки сложившейся системы планирования

Отсутствие ясных целей и понимания миссии у руководства компании является одной из основных причин того, что планирование превращается в трудноразрешимую проблему. Компания испытывает трудности при выявлении потребностей в текущих ресурсах (люди, мощности). Разыскать необходимую внутреннюю информацию также нелегко — на ее поиски могут уйти месяцы, а это неприемлемо для планирования.

Планирование сегодня — очень сложный процесс. Планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное количество документов, при этом большая их часть непригодна для финансового анализа и корректировки действий из-за неясности целей. Процесс планирования затянут по времени, что делает его непригодным для принятия оперативных управленческих решений. Отсутствие фактической информации о работе компании до конца месяца, следующего за отчетным, плюс необходимость переработать эти сведения делают плановые данные никому не нужными, так как они на самом деле освещают историю.

Плановые данные отличаются от фактических и в отражении накладных расходов (как процент от трудоемкости), что делает их величиной переменной и в учете прямых затрат на сырье и материалы, что связано с плохой нормативной базой и отсутствием планирования цен на эти ресурсы.

4.2.2. Бюджетирование и система управления организацией

В последнее время внимание руководителей компаний все больше привлекает управленческая концепция планирования. Однако многие рассматривают только оперативный аспект планирования. Упускаются из виду интересы стратегического уровня корпоративного управления, а ведь именно владельцы компании и топ-менеджмент могут получить наибольший выигрыш от внедрения системы бюджетирования.

Бюджетирование является главной системой управления компанией, с помощью которой приводится в действие механизм повышения эффективности бизнеса. При этом эффективность понимается совершенно конкретно, как способность организации достигать поставленных целей, выраженных в виде финансовых показателей. Планирование помогает координировать усилия всех подразделений для получения конечного, количественно определенного результата. Бюджетирование позволяет получить конкурентные преимущества за счет создания эффективной системы управления ресурсами и благодаря использованию возможности «подстелить соломку», предугадывая возможные проблемы и соответствующим образом планируя будущие действия. Очень важным является и то, что создание системы бюджетирования

требует интеграции управленческих и информационных технологий, что приводит к повышению эффективности управления.

Бюджетирование — это... Для начала дадим определение бюджетирования. Этих определений встречается достаточно много, но, чтобы избежать разногласий, обратимся к глоссарию управленческого учета, разработанному экспертами по заказу Министерства экономического развития и торговли РФ.

Итак, **бюджетирование** (планирование, budgeting) — это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период и/или проект. Таким образом, внедрение бюджетирования помогает создать целостную и достаточно эффективную систему управления. Причем грамотно поставленная система бюджетирования должна помогать не только решать задачи оперативного управления, но и способствовать достижению стратегических целей, которые определяет руководство компании.

Внедрение системы бюджетирования позволит компании:

- планировать деятельность с целью получения определенного финансового результата;
- четко определить цели и установить измеримые контрольные показатели деятельности;
- направить деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата;
- определить и распределить ресурсы для достижения поставленных целей;
- улучшить информационный обмен и взаимодействие подразделений предприятия между собой;
- оптимизировать финансовые потоки, заранее определив критические периоды в деятельности компании и необходимость внешнего финансирования;
- обнаруживать «узкие места» в управлении и вовремя принимать управленческие решения;
- использовать анализ отклонений план/факт для корректировки деятельности путем принятия необходимых управленческих решений;
- проводить сценарный анализ: «Что будет, если?»;
- корректировать цели в соответствии с изменившимися условиями бизнеса.

4.2.3. Виды планирования

Финансовое планирование на предприятии можно условно подразделить на краткосрочное (до года), среднесрочное (от года до трех лет) и долгосрочное (см. табл. 4.1.).

Таблица 4.1. Взаимосвязь горизонтов планирования и бюджетов

Контур планирования	Вид бюджета	Объект бюджетирования	Срок
Долгосрочное планирование	Стратегический бюджет	Вся компания	Несколько лет
Среднесрочное планирование	Годовой бюджет	Вся компания Подразделения	Кварталы
Оперативное планирование	Месячный бюджет	Подразделения	

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды времени — более трех лет.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом. Оно бывает рассчитано на более короткий период.

Краткосрочные планы включают в себя конкретные способы использования ресурсов организации, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

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

4.2.4. Стратегическое планирование

Стратегически планируются:

- продуктивно-ассортиментная долгосрочная программа;
- структура потенциала предприятия (элементы основного капитала, персонал, система управления);
- источники финансирования развития.

Подобные решения определяют деятельность предприятия на много лет вперед и должны быть отражены в долгосрочных планах (стратегическом бюджете или бизнес-плане). Таким образом, стратегический бюджет формализует направление деятельности компании, выраженное в виде стратегической цели. В нем показываются распределения финансовых, материальных и трудовых ресурсов в общем по компании, без излишней детализации.

Долгосрочные планы должны представлять собой своего рода рамочную конструкцию, составными элементами которой являются краткосрочные планы (среднесрочные и оперативные бюджеты). Таким образом, в долгосрочной перспективе планируются не расходы на выполнение выделенных функций, а общий объем затрат на потребляемые предприятием ресурсы. Финансовая информация собирается и группируется не по реализуемым функциям (согласно бизнес-процессам в центрах затрат и доходов), а по видам общих ресурсов компании.

Стратегическое планирование должно быть тесно связано с краткосрочным планированием. Это, если можно так сказать, стратегия и тактика финансовой жизни компании (см. рис. 4.1.).

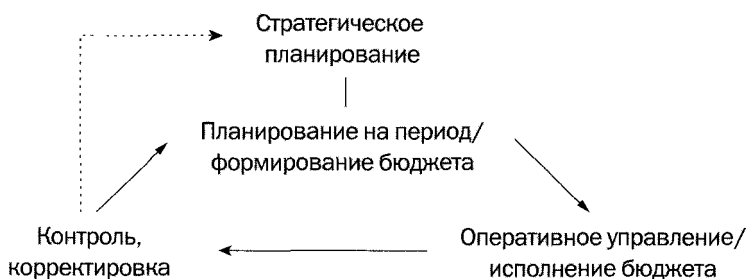


Рисунок 4.1. Взаимосвязь стратегического и тактического планирования

Для среднесрочного планирования (в годовом бюджете) стратегические цели конкретизируются на год. Они выражаются в виде контрольных целевых показателей как для компании в целом, так и по подразделениям. Основной задачей является определение ресурсов, необходимых для достижения этих показателей. Формулируются нормативы деятельности и лимиты ресурсов, которые переносятся в месячные бюджеты. В оперативных (месячных) бюджетах конкретные статьи расходов и платежи формируются на основании этих лимитов и нормативов.

Оперативные бюджеты строятся по функциональному принципу. В краткосрочном периоде ответственность за статьи затрат в бюджетах возлагается на центры финансовой ответственности — ЦФО. Структурные подразделения, объединенные в ЦФО, выполняющие группу функций, берут на себя ответственность за затраты, связанные с выполнением этих функций. Определив структуру статей расходов, закрепив ответственность за них, компания в дальнейшем может четко определить, за счет каких конкретных статей складывается общая сумма расходов, за счет чего происходят отклонения и кто за них отвечает.

4.2.5. Связь стратегического и оперативного планирования

Стратегическое планирование является приоритетным, поскольку текущая деятельность компании должна определяться ее стратегией. Если этого не происходит, то анализ оперативных бюджетов может привести к неверным выводам. Например, когда компания в краткосрочном периоде несет убытки и анализ показывает, что это происходит из-за снижения цен, может быть принято управленческое решение о повышении цен, чтобы начать получать прибыль. А на самом деле демпинговая политика была вызвана стратегией, направленной на захват рынка. В долгосрочной перспективе такая политика привела бы к получению и росту прибыли. Но в силу неправильно принятых оперативных решений стратегическая цель не достигнута, а получение прибыли станет краткосрочным.

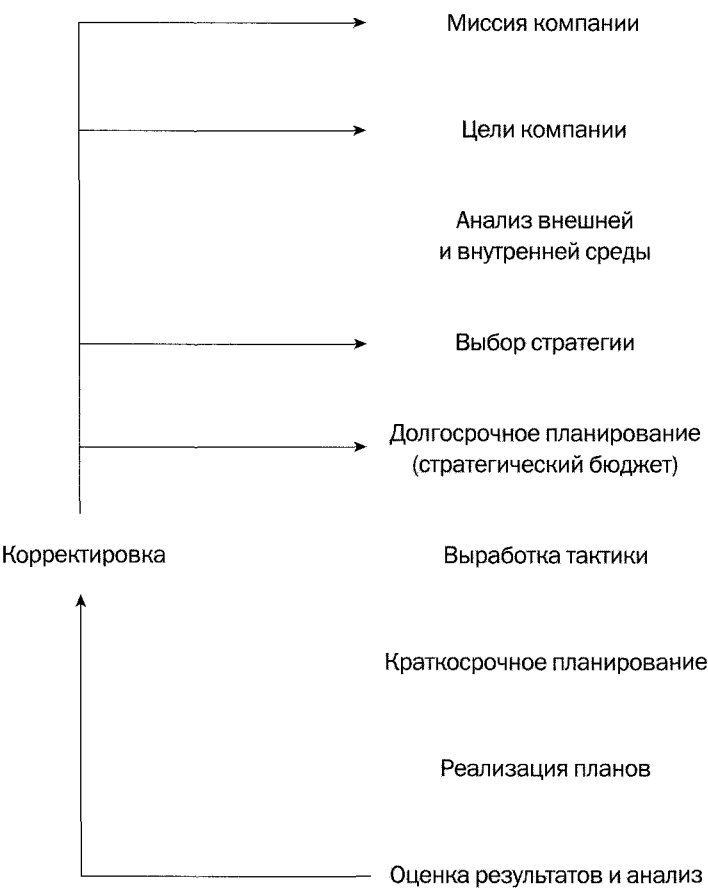


Рисунок 4.2. Место планирования в управлении компанией

Если в компании существует только краткосрочное планирование, то достаточно часто финансисты в стремлении к экономии средств урезают расходы именно на долгосрочные программы, а это через некоторое время неизбежно негативно отразится на бизнесе. Система мотивации персонала, использующая при расчетах только анализ отклонений текущих фактических показателей от запланированных, приведет к желанию работников бороться только за текущие результаты, порой в ущерб долгосрочным. Таким образом, необходимость стратегического планирования очевидна. Но не надо забывать и о важности составления краткосрочных планов, ведь долгосрочное планирование в силу использования статистики и прогнозов имеет достаточно приблизительный характер. В длительном временном промежутке макроэкономические факторы, на которые повлиять сложно, а подчас и невозможно, играют большую роль, чем внутрифирменные. Поэтому необходимо наладить связь между долгосрочным и краткосрочным планированием и ввести операции корректировки. Только в этом случае бюджетирование становится системой управления (см. рис. 4.2.).

В центре внимания владельцев и высшего руководства компании находятся ключевые показатели ее деятельности. Эти индикаторы отражают успешность функционирования бизнеса. Если компания имеет несколько направлений деятельности, выпускает широкий ассортимент продукции, имеет свои подразделения в различных регионах, то данные показатели необходимо определять для каждого вида бизнеса, каждой группы продуктов, каждого территориального подразделения. Только в этом случае можно оценить реальное положение дел в различных направлениях бизнеса, дающее возможность принимать обоснованные решения о том, в какие направления целесообразно инвестировать финансовые ресурсы, от каких видов деятельности следует отказаться, какие структуры работают неэффективно и требуют внимания высшего руководства.

Чтобы перейти от стратегического планирования к составлению оперативных бюджетов, как раз и используется сбалансированная система показателей. Когда стратегия уже сформулирована, построены стратегические карты и создана система показателей, конкретизирующая стратегические цели, необходимо эти цели и показатели детализировать для более мелких интервалов времени (год, квартал). Затем следует определить, какие ресурсы нужны для достижения заданных значений показателей. Требования к ресурсам нужно включить в оперативные бюджеты. Поэтому в оперативных бюджетах устанавливаются определенные лимиты и нормы.

Различают две методики бюджетирования: сверху вниз и снизу вверх. Лучше всего сочетать их. Сначала на основании стратегии компании определяются целевые показатели оперативного бюдже-

тирования, обычно это финансовые параметры, закладываемые в определенный бюджет. Например, норматив по финансовому результату (валовая и маржинальная прибыль, прибыль от реализации), фиксирующийся в сводном бюджете доходов и расходов. Если менеджеры подразделений, отвечающие за операционные бюджеты, считают, что ресурсов для достижения поставленных руководством финансовых целей недостаточно, они предлагают свои варианты заполнения операционных бюджетов, после чего определяется финансовый результат, соответствующий каждому варианту использования ресурсов. Это как раз и есть планирование снизу вверх. Затем топ-менеджмент может опять скорректировать финансовый результат, исходя из данных, полученных снизу, и т. д.

Таким образом, при бюджетировании в компании необходимо установление непосредственной связи целевых значений показателей сбалансированной системы показателей с планами, направленными на их достижение (см. рис. 4.3.).

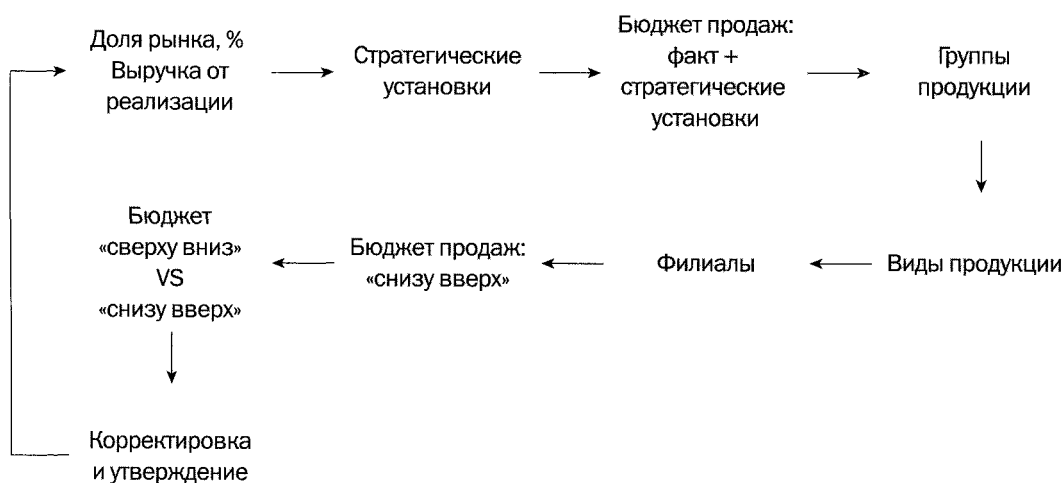


Рисунок 4.3. Связь сбалансированной системы показателей и системы бюджетирования на примере бюджета продаж

Тогда процесс планирования представляет собой следующую последовательность действий:

- определение целей;
- моделирование будущего состояния предприятия;
- определение способов его достижения;

- декомпозиция заданных (желаемых) результатов в показатели сбалансированной системы показателей;
- выбор целевых значений этих показателей;
- согласование целевых показателей производится в процессе формирования стратегического бюджета (или бизнес-плана) на трех—пятилетний срок;
- показатели стратегического бюджета на планируемый год определяют рамки годового бюджета компании;
- целевые показатели доводятся до руководителей, которые ставят задачи исполнителям;
- исполнители сами определяют способы их достижения (формируют оперативные бюджеты).

Непрерывность бюджетирования выражается в так называемом «скольжении». Существует стратегический период планирования, например пять лет. На этот период составляется так называемый бюджет развития, который не следует путать с бизнес-планом. В бизнес-плане должны содержаться не только количественная информация, но и идея бизнеса, маркетинговые исследования, план организации производства и другие компоненты. В принципе финансовая часть бизнес-плана и представляет собой бюджет развития.

4.2.6. Принцип «скольжения»

Пятилетний стратегический период планирования включает еще один период длиной в четыре квартала. Этот период планирования выдерживается всегда: по прошествии первого квартала к четвертому прибавляется еще один и снова составляется бюджет на четыре квартала. Это и есть принцип «скольжения». Для чего это нужно?

Во-первых, используя «скользящий» бюджет, предприятие регулярно может учитывать внешние изменения (например, инфляцию, спрос на продукцию, ситуацию на рынке), изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов. В итоге прогнозы доходов и расходов становятся более точными, чем при статичном бюджетировании. В условиях регулярного планирования сотрудники на местах привыкают к предъявляемым требованиям и соотносят свои повседневные действия со стратегическими целями компании.

Во-вторых, при статичном бюджетировании к концу года значительно снижается горизонт планирования, чего не происходит при «скользящем» бюджете. Например, предприятие, которое раз в год в ноябре утверждает бюджет на год вперед, в октябре располагает планами только на два следующих месяца. И когда появится бюджет на январь, может оказаться, что уже поздно заказывать какие-то ресурсы, заявку на которые нужно было размещать за три месяца до поставки, т. е. в октябре.

4.3. Постановка системы бюджетирования

Рассмотрим основные этапы постановки системы бюджетирования.

4.3.1. Основные этапы

Для успешной постановки бюджетирования необходимо учитывать ряд моментов. Во-первых, следует помнить, что бюджетирование является частью системы управленческого учета. При составлении бюджетов для получения прогнозных данных используется управленческая информация. Данные для анализа отклонений план/факт поступают из системы управленческого учета. Бюджетирование тесно связано с финансовой структурой компании, которая строится на основе принципов децентрализации управления, базовых принципов и для системы управленческого учета. Наконец, бюджетирование тесно связано с системой управления затратами, также являющейся частью системы управленческого учета. Бюджетирование помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности по отдельным видам товаров и услуг, проектам, направлениям бизнеса и структурным подразделениям компании.

Во-вторых, для внедрения системы бюджетирования необходимо осуществить определенные предварительные действия, а именно провести бизнес-диагностику (своеобразную «инвентаризацию») компании. Многие фирмы имеют хорошие результаты в проведении анализа различной информации, связанной с их бизнесом, составлении аналитической отчетности, планировании. Достаточно много компаний составляют (или, по крайней мере, пытаются это делать) основные финансовые бюджеты: бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов. Крупные предприятия, работавшие еще в советское время, обычно отличаются сильными планово-экономическими отделами, куда раньше стекалась вся информация о финансово-экономической деятельности и где была налажена система планирования и отчетности. Наличие такой базы упрощает процесс постановки системы бюджетирования.

С чего начинать? Обычно в процессе бизнес-диагностики проводится оценка текущего состояния структуры и системы управления компанией, а также анализ эффективности существующей системы финансового планирования и контроля с точки зрения полноты, достоверности и оперативности предоставления информации. После этой диагностики разрабатывается концепция построения системы бюджетирования. Определяются цели, задачи и принципы построения системы, состав и структура системы (центры финансовой ответственности, формы, регламенты). Проводится описание процессов планирования, контроля и анализа. Затем определяется порядок разработки, внедрения и сопровождения системы.

У каждой системы есть свои правила построения. Какие же они у системы бюджетирования? Бюджетирование — управленческая технология. Поэтому при его постановке нужно рассматривать три аспекта: методологию, организацию и автоматизацию. Методология бюджетирования представляет собой некоторый набор правил, по которым строится система. Компания определяет, какими методами воспользоваться, исходя из особенностей своего бизнеса.

Внедрение бюджетирования идет по двум направлениям:

- разрабатывается основной бюджет компании (мастер бюджет), представляющий собой систему комплексного бюджетного планирования всей деятельности и зависит от бизнес-процессов,
- строятся бюджеты структурных подразделений и консолидированные бюджеты, состав которых зависит от организационной структуры компании.

Зачем нужен общий (основной) бюджет компании? Согласно глоссарию управленческого учета, о котором говорилось выше, бюджет — это информация о планируемых или ожидаемых доходах, расходах, активах и обязательствах. Он представляет собой директивный план будущих операций и используется для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности компании. Одна из основных сложностей, с которыми приходится сталкиваться при внедрении бюджетирования, — отсутствие стандартной бюджетной формы, которая должна строго соблюдаться. Формы приходится разрабатывать таким образом, чтобы они были удобными и информативными, и при этом не очень громоздкими. Как правило, с первого раза не удастся создать бюджетные формы, которые удовлетворили бы всех работающих. Требуется несколько итераций, прежде чем будет выбран удобный формат. Структура зависит от предмета бюджета, размера организации и некоторых других параметров.

В основе бюджетирования лежит **основной бюджет**, который представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для компании в целом. Он состоит из операционного и финансового бюджетов. Их структуру компания определяет сама. Например, для производственных предприятий стандартный предлагаемый набор бюджетов, входящих в мастер-бюджет, выглядит так:

1. Операционный бюджет

- бюджет продаж,
- производственный бюджет,
- бюджет производственных запасов,
- бюджет закупок (использования материалов или прямых затрат на материалы),
- бюджет общепроизводственных расходов,

- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет общих и административных расходов.

2. Финансовый бюджет:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс.

К финансовым бюджетам можно отнести также кредитный план, налоговый бюджет и т. д.

Для торговых компаний состав мастер-бюджета будет иным:

1. Операционный бюджет:

- бюджет продаж;
- бюджет закупок;
- торговый баланс;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- прогнозный отчет о прибылях и убытках.

2. Финансовый бюджет:

- бюджет движения денежных средств;
- кредитный план;
- прогнозный баланс.

Связи между бюджетами необходимо отразить в блок-схеме и использовать впоследствии при заполнении бюджетов.

Зависит ли бюджетирование от стратегии компании? При построении основного бюджета необходимо определиться с методикой его заполнения. Существует два варианта: бюджетирование «сверху вниз» и бюджетирование «снизу вверх». Под бюджетированием «сверху вниз» понимается определение высшим менеджментом некоторого стратегического показателя, который и закладывается в систему бюджетов. На основании значения этого показателя на более низких уровнях определяется, какие исходные условия ведения бизнеса (определенные показатели затрат) необходимы для достижения требуемой величины стратегического показателя. Если становится понятно, что при существующих условиях невозможно получить требуемое значение, то оно может быть пересмотрено. Таким образом, происходит процесс корректировки, необходимый для того, чтобы бюджеты оказывались выполнимыми. Разработка стратегических показателей требует формализации стратегии компании, которая заключается в разработке стратегических карт и составлении сбалансированной системы показателей деятельности.

Бюджетирование «снизу вверх» предполагает начинать построение системы бюджетирования с бюджета продаж. На основании планируемых объемов продаж и соответствующих им затрат получают определенные финансовые показатели деятельности компании. Если их значения не устраивают менеджмент, бюджеты, входящие в состав операционного бюджета, пересматриваются.

Основной проблемой при разработке бюджета продаж является прогнозирование их объемов. Прогноз объема продаж превращается в бюджет продаж, если руководство предприятия считает, что он реален. При подготовке бюджета продаж необходимо учитывать продажи за предыдущие периоды и проанализировать ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на данный показатель и его зависимость от прибыльности продукции. Надежность прогноза продаж повышается при использовании комбинаций экспертных и статистических методов, таких как метод скользящей средней, регрессионный анализ, анализ трендов, метод Делфи, марковский анализ и др.

На этапе составления основного бюджета анализируются и уточняются ценовая и кредитная политика компании, стратегия управления запасами, выявляются риски и оцениваются возможные последствия управленческих решений.

Краткая справка о компании «Вираз»

Группа компаний «Вираз» образована в 1998 г. Компания состоит из управляющей компании «Вираз менеджмент», двух заводов и трех сбытовых организаций. Торговый дом расположен в Москве. Также имеются две сбытовые организации, расположенные в Новосибирске и Германии, где осуществляют только продажи.

Группа компаний «Вираз» занимается производством и реализацией ковриков для автомобилей (группа продукции 1, продукция №1 и №2) и для ванных комнат (группа продукции 2, продукция №3 и №4). Общая численность сотрудников 1,5 тыс. человек.

Пример: этапы постановки системы бюджетирования группы компаний «Вираз»

Рассмотрим этапы постановки системы бюджетирования «снизу вверх» на примере группы компаний «Вираз».

Управляющая компания «Вираз менеджмент» осуществляет:

- общее управление холдингом;
- разработку стратегии группы компаний;

- планирование деятельности и контроль исполнения бюджетов (Бюджетный комитет);
- инвестирование;
- общий контроль за деятельностью холдинга;
- закупку сырья для производства.

Заводы. Это производственные компании, которые не занимаются реализацией произведенной продукции. Основными задачами являются:

- выполнение производственного заказа, который формируется на основании бюджетов продаж;
- обеспечение высокого качества производимой продукции.

Сбытовые организации. Сбытовые организации осуществляют:

- маркетинговые исследования рынков сбыта;
- оптовые продажи;
- формирование производственного заказа для ПК.

Для построения бюджетной модели в качестве финансового показателя из ССП, закладываемого в систему бюджетирования, берется прогнозный годовой оборот холдинга — 70 млн евро. Объем продаж по регионам планируется в процентном соотношении. Данное процентное соотношение рассчитывается с помощью функции от объема продаж предыдущего года:

- Москва — 60%;
- Новосибирск — 30%;
- Германия — 10%.

Получается, что плановая выручка по Москве составляет на год 42 млн евро, по Новосибирску — 21 млн евро, по Германии — 70 млн евро.

Все финансово-экономические параметры холдинга, используемые при построении системы бюджетирования, отражены в основных параметрах модели.

Основные параметры модели:

- средняя маржа по видам продукции составляет 7%;
- сырье составляет примерно 50% от полной себестоимости (для всех видов продукции), прямые трудовые затраты — 30, общепроизводственные расходы (ОПР) — 10, общезаводские расходы — 10%;
- годовой оборот холдинга — 70 млн евро.

Коммерческие расходы составляют 5% от оборота.

В процентном соотношении расходы делятся на:

- транспортные — 30%;
- комиссионные услуги по реализации товаров — 5%;
- расходы на оплату труда менеджеров по продажам — 25%;
- расходы на рекламу — 30%;
- прочие расходы — 10%.

Административные расходы составляют 10% от оборота:

- арендная плата — 28%;
- расходы на оплату труда управленческого персонала — 25%;
- амортизация — 14%;
- охрана офиса - 4%;
- командировочные расходы — 9%;
- программное обеспечение — 2%;
- расходы на обучение — 2%;
- расходы на ИТ — 4%;
- канцелярские расходы — 2 %;
- расходы на содержание помещений — 2%;
- расходы на содержание и обслуживание оргтехники и средств связи — 1%;
- налоги — 4%;
- прочие расходы — 2%.

Количество работающих:

- в ПК работает 2500 чел.;
- в УК — 50 чел.;
- в ТД Москва — 20 (менеджеров по продажам — 10), ТД Новосибирск — 15 (менеджеров по продажам — 5), Германия — 6 (менеджеров по продажам — 2).

Алгоритм поступления денежных средств: предоплата 60%, в месяц отгрузки — 20%, постоплата — 20%.

Алгоритм оплаты закупок сырья: предоплата 50%.

Цена на продукцию изделия:

- продукция 1 — 9,5 евро;
- продукция 2 — 10 евро;

- продукция 3 — 7 евро;
 - продукция 4 - 6 евро;
1. Сезонность: пики продаж приходятся на весну (февраль, март, апрель) и осень. В процентном соотношении по месяцам продажи:

1-й месяц— 5%, 7-й месяц — 6%,
 2-й месяц — 10%, 8-й месяц — 6%,
 3-й месяц — 10%, 9-й месяц —12%,
 4-й месяц — 10%, 10-й месяц — 10%,
 5-й месяц — 5%, 11-й месяц — 10%,
 6-й месяц—8%, 12-й месяц — 8%.
 2. Инвестиции — 2 млн на строительство склада.
 3. Запланированные продажи (в %):
 - Москва — 60% по всем группам продукции; 70% по группе продукции 1; 30% по группе продукции 2;
 - Новосибирск — 30% по всем группам продукции; 60% по группе продукции 1; 40% по группе продукции 2;
 - Германия — 10% по всем группам продукции; 90% по группе продукции 1; 10% по группе продукции 2.
 4. Производство:

Завод А производит все виды продукции — продукцию №3 и №4 полностью (100 %), продукцию №1 и №2 — 20% от общего объема. Завод В производит только 80% продукции №1 и №2.
 5. Нормы расходов сырья (см. табл. 4.2.):

Таблица 4.2. Нормы расхода сырья

Продукция	Сырье 1	Сырье 2	Сырье 3	Сырье 4	Сырье 5
№ 1	0,25	0,1	0,1	0	0
№ 2	0,3	0,3	0	0,1	0
№ 3	0,1	0	0,2	0	0,1
№ 4	0,1	0	0	0,1	0,2

6. Желаемый запас готовой продукции на конец периода составляет 10% от продаж следующего месяца.
7. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.
8. Критический запас готовой продукции составляет 5% от продаж следующего месяца.

9. Желаемый запас сырья на конец периода зависит от структуры управления запасами, принятой в компании (время и периодичность доставки, размер склада и т. д.) и составляет в модели 2% от производственной потребности следующего месяца.
10. Необходимый объем запасов сырья на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.
11. Предполагается, что норма труда (количество часов на производство единицы продукции) задается:
- продукция № 1 - 0,14;
 - продукция № 2 - 0,15;
 - продукция № 3 - 0,14;
 - продукция № 4 - 0,15.
12. Тарифная ставка одинакова для производства всех видов продукции и составляет 2 евро/час.
13. Общепроизводственные расходы составляют (от оборота):
- амортизация оборудования — 14%;
 - фонд оплаты труда прочего производственного персонала с начислениями — 50%;
 - обслуживание и ремонт оборудования — 7%;
 - уборка производственных помещений — 2%;
 - вспомогательные материалы—12%;
 - энергозатраты на производственные цели — 10%;
 - текущий ремонт основных производственных фондов — 3%;
 - другие затраты — 2%.
14. Общезаводские расходы составляют (от оборота):
- амортизация — 14%, в том числе амортизация оборудования— 10%, амортизация нематериальных активов — 4%;
 - аренда — 28%, в том числе аренда основных средств — 20%, аренда оргтехники — 8%;
 - ремонт оборудования — 5%;
 - фонд оплаты труда с начислениями — 15%, в том числе постоянная часть — 10%, переменная часть (премии) — 5%;
 - канцтовары — 0,50%;
 - материалы— 12%;
 - запчасти — 2%;
 - ГСМ - 3%;
 - энергозатраты — 3%;
 - услуги связи — 1%;
 - налоги — 4%, в том числе налог на землю — 1 %, налог с владельцев транспортных средств — 0,50%, налог на имущество — 2,50%;
 - представительские расходы — 0,50%;

- командировочные расходы — 9%;
- комиссия банка — 0,80%;
- штрафы по рекламациям — 1%;
- другие затраты — 1,20%.

Методика заполнения формы «Бюджет продаж сбытовой организации»

Заполняется отделом продаж сбытовой организации.

Цель составления бюджета

Планирование объемов отгрузки продукции в натуральном выражении, формирование прогноза выручки по продукции и по группам продукции.

Для разработки «Бюджета продаж сбытовой организации» используется следующая информация:

- маркетинговые исследования рынка сбыта;
- заключенные и планируемые к заключению договоры, контракты;
- данные об ожидаемых остатках товаров на начало планируемого периода;
- прогнозы отпускных цен (или данные маркетинговых исследований по товарным группам).

Пример заполнения бюджетной формы для ТД Москва

С учетом сезонности (см. «Основные параметры модели») формируются ежемесячно запланированные продажи в единицах по группам продукции и по продукции.

Заполняются строки по прогнозным ценам на продукцию.

Рассчитывается ежемесячно выручка по группам продукции и по продукции.

Рассчитывается планируемая итоговая выручка за год по сбытовой организации.

Методика заполнения формы «Бюджет продаж»

Заполняется Департаментом экономики и финансов управляющей компании.

Цель составления бюджета

Фиксирование выручки на год по сбытовым организациям, входящим в холдинг по группам продукции для определения прогнозируемой величины прибыли холдинга за год.

Для разработки «Бюджета продаж» используется информация о получаемых из сбытовых организаций прогнозах выручки на год по группам продукции.

Форма заполняется итоговыми годовыми цифрами планируемой выручки от реализации по каждой сбытовой организации в целом и по группам продукции. Окончательное решение по бюджетам принимается руководством холдинга.

Заполняется Департаментом экономики и финансов управляющей компании.

Методика заполнения формы «Бюджет коммерческих расходов»

Цель составления бюджета

Планирование и контроль расходов, возникающих в процессе продвижения товаров от производителя до потребителя для каждой сбытовой организации.

Методика заполнения

Для разработки «Бюджета коммерческих расходов» используется информация предыдущего года о продажах и коммерческих расходах сбытовых организаций. Предполагается, что коммерческие расходы составляют 5% от выручки в год и распределяются в соответствии с процентным соотношением запланированных продаж по регионам (см. «Основные параметры модели»).

Для каждой сбытовой организации заполняется свой вариант формы.

Методика заполнения формы «Бюджет коммерческих расходов сбытовой организации»

Цель составления бюджета

Планирование и контроль расходов, возникающих в процессе движения товаров от производителя до потребителя.

Методика заполнения

Из формы берется сумма коммерческих расходов по конкретной сбытовой организации и подставляется в соответствующую ячейку формы (строка «Итого» коммерческих расходов, столбец «Итого»).

Коммерческие расходы распределяются по группам статей в соответствии с пунктом 4 «Основных параметров модели», значение проставляется в столбец «Итого».

Транспортные расходы, комиссионные услуги по реализации товаров, а также расходы на оплату труда менеджеров по продажам варьируются по месяцам в зависимости от сезонности продаж, указанной в пункте ю «Основных параметров модели».

Расходы на рекламу и прочие расходы распределяются по месяцам пропорционально как 1:12 в месяц. Значения проставляются соответственно в колонки от 1 до 12 напротив групп статей расходов.

В строке «Итого» коммерческих расходов вычисляется сумма по столбцам 1—12.

Методика заполнения формы «Бюджет административных расходов»

Заполняется Департаментом экономики и финансов управляющей компанией.

Цель составления плана

Планирование и контроль затрат, связанных с управлением финансово-хозяйственной деятельностью сбытовых организаций.

Методика заполнения

Для разработки «Бюджета административных расходов» используется информация предыдущего года о величине административных расходов сбытовых организаций. Предполагается, что административные расходы составляют 10% от выручки в год и распределяются в соответствии с процентным соотношением запланированных продаж по регионам (см. пункт 12 «Основные параметры модели»).

Методика заполнения формы ТФ4 «Бюджет административных расходов сбытовой организации»

Из формы «Бюджет административных расходов» берется сумма административных расходов по конкретной сбытовой организации и подставляется в соответствующую ячейку (строка «Итого» административных расходов, столбец «Итого») формы «Бюджет коммерческих расходов сбытовой организации».

Административные расходы распределяются по группам статей в соответствии с пунктом 5 «Основных параметров модели», значение проставляется в столбец «Итого».

Административные расходы распределяются по месяцам пропорционально как 1:12. Значения проставляются соответственно в колонки от 1 до 12 напротив групп статей расходов.

В строке «Итого» административных расходов вычисляется сумма по столбцам 1—12.

Методика заполнения формы ТФ5 «График ожидаемых поступлений денежных средств от продаж»

Для каждой сбытовой организации заполняется свой вариант формы. Алгоритм расчетов представлен в пункте 7 «Основных параметров модели».

Строка 1 «Поступления от предоплат покупателей месяца» заполняется следующим образом: берется 60% выручки от реализации месяца, следующего за расчетным месяцем.

Строка 2 «Сумма задолженности к погашению в текущем периоде за поставки текущего периода (евро), чистые, без НДС» заполняется следующим образом: берется 20% выручки от реализации расчетного месяца.

Строка 3 «Сумма дебиторской задолженности к погашению в текущем периоде за поставки предыдущих периодов (евро), чистые, без НДС» заполняется следующим образом: берется 20% выручки от реализации предыдущего месяца.

«Шахматка» заполняется следующим образом:

Ячейка (n, n) — сумма задолженности к погашению в текущем периоде за поставки текущего периода (евро), чистые, без НДС или 20% выручки от реализации расчетного месяца.

Ячейка ($n-1, n$) — сумма дебиторской задолженности к погашению в текущем периоде за поставки предыдущих периодов (€, чистые, без НДС или 20% выручки от реализации предыдущего месяца.

Ячейка ($n+1, n$) — поступления от предоплат покупателей месяца или 60% выручки от реализации месяца, следующего за расчетным месяцем.

Методика заполнения бюджетных форм ПК (на примере завода А)

Заполняется планово-экономическим отделом ПК на основании данных бюджета продаж по всем регионам, передаваемого из Департамента экономики и финансов управляющей компании.

Методика заполнения формы «Бюджет производства»

Цель составления бюджета

Формирование количества единиц продукции, подлежащих изготовлению, для обеспечения запланированного объема продаж по регионам.

Методика заполнения

Для разработки «Бюджета производства» используется следующая информация:

- запланированный объем продаж в единицах — из утвержденных бюджетов продаж по каждому региону;
- желаемый запас готовой продукции на конец периода составляет 10% от продаж следующего месяца;
- запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода;
- фактические данные по запасу на конец декабря предыдущего года;
- прогноз на продажи января следующего года.

Формула расчета:

ЧИСЛО единиц подлежащих изготовлению продукции =
= Запланированные продажи + Желаемый запас готовой
продукции на конец периода — Запас готовой продукции
на начало периода.

На январь в качестве данных по запасу на начало берутся фактические сведения по запасу на конец декабря предыдущего года (в мо-

дели для расчета взяли 7% от продаж января). Для расчета запаса на конец для декабря планового года приняли, что продажи декабря планового года равны продажам января следующего года. Таким образом, запас на конец для декабря планового года равен 10% от продаж декабря.

Методика заполнения формы «Определение производственной потребности в сырье»

Заполняется планово-экономическим отделом ПК на основании данных технологической карты и бюджета производства.

Цель составления формы

Это входная форма для бюджета прямых затрат на сырье. Для разработки данной формы используется следующая информация:

- технологическая карта;
- бюджет производства;
- фактические данные по запасу сырья на конец декабря предыдущего года;
- прогноз на производственную потребность января следующего года.

Методика заполнения

Формула расчета:

*Объем закупок сырья = Производственная потребность +
+ Желаемый запас сырья на конец периода — Необходимый
объем запасов сырья на начало периода.*

Определяем производственную потребность.

Из технологической карты берутся данные по сырью 1, которое используется для производства всех видов продукции.

Количество сырья 1, используемое для производства конкретной продукции умножается на число единиц продукции, подлежащих изготовлению в каждом месяце (данные берутся из «Бюджета производства»).

Например, для января: $4,4 * 39925 + 3,6 * 16255 + 0,9 * 104364 + 1,2 * 81172 = 425520$

Такая последовательность действий аналогична для других видов сырья.

Определяем желаемый запас сырья на конец периода: желаемый запас согласно модели составляет 2% от производственной потребности следующего месяца (пункт 18 «Основных параметров модели»).

Для расчета запаса сырья на конец для декабря планового года принимаем, что производственные потребности декабря планового года равны производственным потребностям января следующего года. Таким образом, запас сырья на конец для декабря планового года равен 2% от продаж декабря.

Определяем желаемый запас сырья на начало периода: запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода (согласно пункту 19 «Основных параметров модели»).

На январь в качестве данных по запасу сырья на начало берутся фактические данные по запасу на конец декабря предыдущего года (в модели для расчета взяли 1% от продаж января).

Заполняется планово-экономическим отделом ПК на основании маркетинговых исследований рынка сырья.

Методика заполнения формы «Планирование цен на сырье»

Цель составления формы

Это входная форма для бюджета прямых затрат на сырье. Для разработки данной формы используется следующая информация:

- данные маркетинговых исследований рынка сырья;
- форма «Определение производственной потребности в сырье».

Методика заполнения

Данные по стоимости 1 кг каждого вида сырья умножаются на объем закупок сырья для каждого месяца.

Заполняется планово-экономическим отделом ПК.

Цель составления формы

Определение суммы затрат на сырье. Для разработки данной формы используется следующая информация:

- бюджет производства;
- форма «Определение производственной потребности в сырье»;
- форма «Планирование цен на сырье».

Методика заполнения

Используются данные по числу единиц продукции, подлежащих изготовлению, из бюджета производства и вся информация из входящих форм «Определение производственной потребности в сырье» и «Планирование цен на сырье».

Методика заполнения формы «Бюджет прямых затрат на сырье»

Методика заполнения формы «Прямые затраты на труд» (входящая форма для бюджета прямых затрат на труд)

Заполняется планово-экономическим отделом ПК.

Цель составления формы

Входящая форма для бюджета прямых затрат на оплату труда. Для разработки формы используется следующая информация:

- бюджет производства;
- норма труда (количество часов на производство единицы продукции);
- тарифная ставка.

Методика заполнения

Из бюджета производства берется число единиц продукции, подлежащих изготовлению по каждому виду продукции.

Число единиц продукции, подлежащих изготовлению по каждому виду продукции, умножается на норму труда, получается объем работ.

Объем работ умножается на тарифную ставку (2 евро/час), получается сумма прямых затрат на оплату труда по видам продукции (для расчета себестоимости).

Методика заполнения формы «Бюджет прямых затрат на оплату труда»

Заполняется планово-экономическим отделом ПК.

Цель составления формы

Планирование прямых затрат на оплату труда.

Методика заполнения

Это отчетная форма, созданная на основе формы «Прямые затраты на труд».

Методика заполнения формы «Бюджет общепроизводственных расходов»

Заполняется планово-экономическим отделом ПК.

Цель составления формы

Планирование общепроизводственных расходов (ОПР).

Для разработки формы используется следующая информация, содержащаяся в пункте 22 «Основных параметров модели».

Методика заполнения

Предполагается, что на ОПР выделяется 400 тыс. евро. Эта сумма распределяется в равных долях по месяцам. В рамках каждого месяца затраты распределяются в процентном соотношении согласно пункту 22 «Основных параметров модели».

Заполняется планово-экономическим отделом ПК.

Цель составления формы

Планирование выплат за сырье.

Для разработки формы используется следующая информация:

- пункт 8 «Основных параметров модели»;
- форма «Бюджет прямых затрат на сырье».

Методика заполнения

Алгоритм расчетов представлен в пункте 8 «Основных параметров модели».

Строка 1 «Сумма предоплаты поставщикам в текущем периоде» заполняется следующим образом: берется 50% от суммы затрат на закупку сырья месяца, следующего за расчетным месяцем.

Строка 2 «Сумма задолженности к погашению в текущем периоде за поставки текущего периода» заполняется следующим образом: берется 50% от суммы затрат на закупку сырья расчетного месяца.

Строка 3 «Сумма задолженности к погашению в текущем периоде за предыдущие поставки» заполняется нулевыми значениями, так как в модели постоплата не предусматривается.

«Шахматка» заполняется следующим образом:

- Ячейка (n, n) — сумма задолженности к погашению в текущем периоде за поставки текущего периода (евро), чистые, без НДС или 50% от суммы затрат на закупку сырья расчетного месяца.
- Ячейка $(n+1, n)$ — поступления от предоплат покупателей месяца или 50% от суммы затрат на закупку сырья месяца, следующего за расчетным месяцем.

Заполняется планово-экономическим отделом ПК.

Цель составления формы

Планирование производственной себестоимости. Для разработки формы используется следующая информация:

- бюджет прямых затрат на сырье;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет ОПР (общепроизводственных расходов).

Методика заполнения

Из бюджетов прямых затрат на сырье и прямых затрат на оплату труда берутся данные по основным материалам и заработной плате основных производственных рабочих по видам продукции.

Методика заполнения формы «График оплаты сырья»

Методика заполнения формы «План производственной себестоимости»

Для распределения ОПР по видам продукции за основу берется выручка от реализации. Выручка от реализации по видам продукции с учетом процентного соотношения (пункт 13 «Основных параметров модели») указывается справочно.

Определяется доля каждого вида продукции в выручке. В соответствии с этой долей ОПР распределяются по видам продукции.

Производственная себестоимость каждого вида продукции рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned} & \text{Производственная себестоимость продукции №п} = \\ & = \text{Основные материалы на производство продукции №п} + \\ & + \text{Заработная плата основных производственных рабочих,} \\ & \text{изготавливающих продукцию №п} + \text{ОПР на продукцию №п.} \end{aligned}$$

Методика заполнения формы «Бюджет общезаводских расходов»

Заполняется планово-экономическим отделом ПК.

Цель составления формы

Планирование общезаводских расходов. Для разработки формы используется информация, изложенная в пункте 23 «Основных параметров модели».

Методика заполнения

Предполагается, что на общезаводские расходы выделяется 400 тыс. евро. Эта величина распределяется в равных долях по месяцам. В каждом месяце затраты распределяются в процентном соотношении согласно пункту 23 «Основных параметров модели».

Аналогичным образом заполняются бюджетные формы по заводу В.

4.3.2. Основной бюджет

Основной бюджет состоит из трех обязательных финансовых документов, каждый из которых сам по себе является самостоятельным бюджетом и является необходимым, но недостаточным условием для признания бюджета удовлетворительным, т. е. отвечающим задаче достижения поставленных целей.

При составлении основного бюджета руководство компании прежде всего должно нацеливать исполнителей на упрощение и ускорение его подготовки. Для этого необходимо стандартизировать формы представления плановых и отчетных данных, что позволит лучше координировать работу планово-экономических служб, финансового отдела, бухгалтерии и т. д.

Бюджет доходов и расходов (БДиР) является наиболее распространенным и наиболее привычным для понимания руководителем любого уровня управления. Назначение данного бюджета — показать соотношение всех доходов (выручки) от реализации в пла-

новый период (по фактически отгруженной или поставленной потребителям продукции либо по оказанным услугам) со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период компания и которые связаны с получением доходов и с выделением наиболее важных (критических) статей расходов. Всегда нужно помнить, что в бюджете доходов и расходов дается прогноз стоимости отгруженной продукции в соответствии с прогнозом продаж вне зависимости от условий ее оплаты.

Основной смысл бюджета доходов и расходов — показать руководителям компании эффективность ее хозяйственной деятельности в предстоящий период. БДиР позволяет также установить лимиты (нормативы) основных видов расходов, целевые показатели (нормативы) прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, возможности возврата заемных средств, формирования фондов накопления и потребления. Необходимо отметить, что в этом документе не отражается движение реальных денежных средств

Бюджет доходов и расходов составляется и утверждается на весь бюджетный период (обычно это один календарный год), принятый в компании в соответствии с ее бюджетным регламентом. Важно также, что внутри бюджетного периода БДиР должен иметь достаточно подробную разбивку на подпериоды. Эта разбивка зависит от степени технической и организационной подготовленности компании к постановке бюджетирования. Как минимум, разбивка БДиР осуществляется ежемесячно. Во многих случаях, когда руководителям компании необходима более оперативная информация о состоянии финансов по отдельным видам бизнеса, БДиР может иметь подекадную или понедельную разбивку бюджетного периода, по крайней мере на первые два квартала этого периода.

Поскольку БДиР отражает структуру себестоимости продукции конкретного вида бизнеса, проекта, ЦФО или структурного подразделения (компании в целом в случае сводного бюджета), по нему можно судить о рентабельности производства (норме прибыли), массе прибыли и возможностях погашения кредита. С его помощью можно рассчитать точку безубыточности, определить лимиты основных видов затрат, сумм перечислений вышестоящим органам управления (отчисления от прибыли, погашение общеорганизационных расходов) по результатам хозяйственной деятельности на бюджетный период.

Бюджет движения денежных средств (БДДС). Это план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе компании, отражающий все их прогнозируемые поступления и списания в ходе хозяйственной деятельности. Он показывает возможные

(предполагаемые на основании условий договоров или контрактов) поступления авансов и предоплаты за поставляемую продукцию, наличных денежных средств, а также задержки поступлений за продукцию, отгруженную ранее (дебиторская задолженность). Важность этого документа в бизнесе все время возрастает. На сегодняшний день именно БДДС является главным документом в системе внутрифирменных бюджетов.

Составление БДДС призвано обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств компании на предстоящий период. Если в бюджете доходов и расходов в какие-то периоды могут быть запланированы убытки в расчете на то, что будущая прибыль перекроет убытки прошлых лет, то в БДДС все поступления денежных средств в любое время должны превышать их использование в тот же период. Так называемое конечное сальдо в БДДС должно быть обязательно положительным.

Составление бюджета денежных средств — один из самых важных и сложных шагов в бюджетировании; основой для его составления служит прогноз объема продаж.

БДДС составляется на весь бюджетный период (обычно на один календарный год) с максимально возможной детализацией. В принципе БДДС должен иметь более детальную разбивку на подпериоды, чем БДиР, поскольку его главная задача — обеспечить планирование бизнеса и контроль за его ликвидностью, разрыв которой (образование отрицательного конечного сальдо) нежелателен даже на один день. Поэтому если БДиР составляется с помесечной разбивкой, то БДДС также должен иметь, как минимум, помесечную разбивку, а лучше более детальную (например, подекадную, понедельную, а еще лучше по банковским дням, хотя бы на первые шесть месяцев бюджетного периода).

Только тогда, когда будете в точности знать движение денежных средств вашей компании, можете быть вполне уверены, что вы в состоянии овладеть финансовой ситуацией в вашем бизнесе и взять ее под контроль. Поэтому при составлении БДДС лучше ориентироваться не на абстрактные финансовые потоки, а на воображаемое движение расчетного счета вашей компании. Конечное сальдо — это не что иное, как остаток денег на расчетном счете (плюс касса) после совершения всех операций за соответствующий период.

Бюджет движения денежных средств отражает потребность во внешнем финансировании (объем кредитов, инвестиций) и способствует более точному определению объемов внешнего финансирования. Его назначение состоит в обеспечении сбалансированности между поступлениями денежных средств (соответствующих

планируемым доходам) и их списанием (в соответствии с запланированными расходами) компанией по бюджетным периодам.

В доходной части бюджета движения денежных средств (поступления) отражаются все источники денежных поступлений, т. е. те денежные средства, которые реально могут поступить на расчетный счет компании в данный бюджетный период. Если по условиям договора или контракта предполагается предоплата или реализация в кредит (передача товара на консигнацию), то неизбежно образуется разрыв между реализацией (отгрузкой) товара и связанными с ними расходами и притоком части денежных средств (части выручки от реализации) на счет компании. И стоимость отгруженных товаров (например, чистая выручка или продажи за данный бюджетный период в бюджете доходов и расходов) не будет совпадать (может оказаться меньше) с объемом поступивших денежных средств за тот же бюджетный период. Для контроля за этим явлением необходимо составить так называемый график погашения дебиторской задолженности, т. е. установить ожидаемый порядок возврата потребителями тех сумм, которые они задолжали вашей компании за ранее поставленную продукцию или оказанные услуги.

Вместе с тем все расходы (согласно бюджету доходов и расходов в данный бюджетный период), связанные с выпуском товарной продукции и получением чистой выручки от реализации, компания понесет и должна будет их оплачивать (списывать со своего счета), но уже в порядке, предусмотренном не вашими потребителями, а вашими поставщиками (комплектующих, материалов, работ). И если окажется, что остатки денежных средств на начало бюджетного периода (вступительное сальдо) и все деньги, полученные из всех источников за определенное время (бюджетный подпериод — месяц, декада, неделя), будут недостаточны для покрытия расходов, запланированных согласно бюджету доходов и расходов, а также других видов затрат в соответствующий бюджетный период (например, на капитальные вложения в связи с технической реконструкцией предприятия), то руководители компании будут вынуждены предпринимать шаги по поиску дополнительных источников денежных средств на соответствующий бюджетный период (взять кредит в банке или найти иную форму привлечения внешних финансовых средств, эмитировать акции, зачеты, использовать способы снижения дебиторской задолженности).

Прогнозный баланс. Это прогноз соотношения всего, чем располагает бизнес в данный момент (все имущество, обязательства потребителей и пр.), т. е. активов, и всего того, что бизнес должен другим, т. е. пассивов (обязательств перед поставщиками, бюджетом, банками и инвесторами). Прогноз этот обычно делается в со-

ответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и задолженностей и ее наиболее вероятным изменением в процессе предстоящей реализации других основных бюджетов. Расчетный баланс состоит из двух основных разделов: активов и пассивов, которые должны быть равны между собой.

Активы — это все имущество (денежные средства, оборудование, приобретенные лицензии, запасы сырья, материалов, готовой продукции), а также обязательства потребителей и других лиц, которыми будет располагать компания на определенную дату бюджетного периода.

Пассивы — это те обязательства, которые будет нести компания перед кредиторами, заимодавцами, поставщиками сырья, комплектующих и материалов, инвесторами. Величина, на которую сумма активов превышает текущие и долгосрочные обязательства, является собственным капиталом компании. Для бюджетирования важно, что в прогнозном балансе отражаются все ресурсы, вовлеченные в данный бизнес.

Как и БДДС, расчетный баланс может быть составлен не только для юридического лица, но и для любого объекта хозяйствования, приносящего доходы, прибыль или генерирующего денежные потоки. Без расчетного баланса, т. е. без определения всего того, что так или иначе вовлечено в данный бизнес, невозможно получить исходную информацию для финансового анализа и оценки инвестиционной привлекательности проекта, контракта, предприятия, например нельзя рассчитать большинство финансовых коэффициентов. Без расчетного баланса нельзя принимать многие управленческие решения, касающиеся распределения прав и ответственности в финансовой сфере между руководителями ЦФО или отдельных структурных подразделений.

Есть и еще один аспект, демонстрирующий важность составления расчетного баланса. Это учет движения всех видов активов: денежных средств, запасов (сырья и готовой продукции, полуфабрикатов и незавершенного производства), основных средств и нематериальных активов. Дело в том, что в любом виде бизнеса (даже во вновь созданном) ничего не начинается с нуля, на пустом месте. Какие-то виды активов в основе всегда присутствуют. Любые изменения этих активов фиксируются прежде всего в прогнозном балансе. По БДиР и БДДС можно отследить либо использование этих активов в расчете на единицу объема продаж, либо затраты денежных средств на их пополнение. Ответы на вопросы «Что было до начала бюджетного периода?» и «Что осталось после его окончания в бизнесе?» можно получить только при наличии прогнозного баланса.

Для прогноза баланса используются величина нормируемых оборотных активов (сырья и материалов, незавершенного производства и готовой продукции) и величина дебиторской задолженности, которые рассчитываются при подготовке соответствующих бюджетов. Инвестиционные проекты служат основой для прогноза стоимости основных средств.

При анализе прогнозного баланса, составленного в первом приближении, возможны несколько вариантов расхождения активной и пассивной его частей.

- Пассивная часть превышает активную (наиболее редко встречающийся вариант). Это говорит о том, что компания получит дополнительные источники финансирования, которые формально не будут использованы. В этом случае рекомендуется запланировать выплату кредитов (если они имеются) или более быстро погасить кредиторскую задолженность (уменьшить пассивы до величины активов). Либо стоит запланировать дополнительное кредитование покупателей, увеличение запасов и иные меры, чтобы увеличить активы до величины пассивов. Решение будет зависеть от стратегии развития компании. Если задача компании — закрепиться на освоенном рынке, то следует пойти по первому пути. Если руководство компании настроено на новые рынки с новыми продуктами, то предпочтительнее второй путь.
- Вероятность совпадения активной и пассивной частей баланса в первом приближении почти нулевая. Если они совпадают, то это, скорее всего, говорит о «нарисованности» баланса.
- Наиболее часто встречающийся случай — недостаток финансирования, когда активная часть баланса превышает пассивную часть. При этом нехватка финансирования может быть как незначительной (не более 1–2% от валюты баланса), так и весьма существенной. Если недостаток финансирования незначителен, то отрегулировать баланс можно, изменяя состояние текущих активов и пассивов. Если недостаток финансирования весом, но связан с большими инвестициями (реконструкция компании, техническое перевооружение и другие проекты), то анализировать надо качество инвестиционных проектов и их финансирование. Самый плохой вариант — когда существенный недостаток финансирования обусловлен операционной деятельностью. В этом случае необходимо пересмотреть весь бюджет от начала до конца.

Все основные бюджеты взаимосвязаны друг с другом и имеют ряд так называемых корреспондирующих статей. Это проявляется прежде всего в форматах БДиР и БДДС, имеющих ряд одинаковых статей, в которых отражаются текущие затраты. Но различия меж-

ду БДиР и БДДС неизбежны, поскольку первый документ носит глубоко абстрактный характер и предназначен для нормирования и распределения затрат с последующим выяснением финансовой эффективности (прибыльности) бизнеса, а второй отражает фактическое движение денег в бизнесе вне какой бы то ни было связи с эффективностью их использования. Одно из назначений расчетного баланса в этой связи заключается в том, что он фиксирует расхождения, возникающие между корреспондирующими статьями БДиР и БДДС. Поэтому расчетный баланс составляется на тот же период, что и другие основные бюджеты, и имеет, как минимум, поквартальную, а лучше помесечную разбивку внутри бюджетного периода.

4.3.3. Операционный бюджет

Состав операционного бюджета:

Бюджет продаж показывает помесечный и поквартальный объемы продаж по видам продукции в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода. При осуществлении прогноза продаж обычно используются следующие методы:

1. Функциональный метод — информация о прогнозах стекается от руководителей отделов к директору по маркетингу, который отвечает за точность прогноза объема продаж и составление бюджета продаж;
2. Статистические методы — трендовый, корреляционный, регрессионный и другие виды анализа, которые позволяют сделать прогноз на основе существующих тенденций развития, но не позволяют предвидеть возможные качественные изменения;
3. Групповое принятие решений — участвуют руководство компании и начальники отделов.

Бюджет продаж — это первый и самый важный шаг в составлении операционного бюджета; оценка объема продаж влияет на все последующие бюджеты. Бюджет продаж должен составляться с учетом уровня спроса на продукцию компании, географии сбыта, категорий покупателей, сезонных факторов. Бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен и в доходную часть бюджета потока денежных средств.

Бюджет коммерческих расходов отражает расходы на рекламу, комиссионные сбытовым посредникам, транспортные услуги и прочие расходы по реализации продукции компании. Бюджет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж. Коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям, основными из которых являются типы продукции, типы покупателей, география сбыта. Значительную часть коммерческих расходов составляют затраты на рекламу и продвижение товаров на ры-

нок; поэтому ответственный исполнитель должен четко определить *где, когда и как* должна быть проведена рекламная кампания и *сколько потратить* на нее, чтобы достичь максимальной выгоды при минимальных затратах.

Производственный бюджет показывает помесечный и поквартальный объемы производства (выпуска) по видам продукции в целом по компании в натуральных показателях с учетом запасов продукции на начало и на конец бюджетного периода. Производственный бюджет составляется на основе бюджета продаж; он учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних закупок. Самый сложный момент в составлении производственного бюджета — определить желаемый запас готовой продукции на конец планируемого периода.

Бюджет производственных запасов формируется в стоимостном выражении. При подготовке данного бюджета особое внимание необходимо уделить объему запасов сырья и материалов на конец периода. Этот объем планируется на основе потребностей производства следующего периода.

Бюджет прямых затрат на материалы составляется на базе производственного бюджета и бюджета продаж. Бюджет прямых затрат на материалы показывает, сколько сырья и материалов требуется для производства и сколько сырья и материалов должно быть закуплено. Бюджет прямых затрат на материалы, как правило, составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы.

Бюджет прямых затрат на оплату труда подготавливается на основании бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала. В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части:

- фиксированную часть оплаты труда;
- сдельную часть оплаты труда.

Постоянная часть представляет собой гарантированный минимум оплаты труда, который рабочий получает независимо от того, работает он или вынужденно не работает. Сумма переменной части зависит от объемов выработки рабочего. Если к моменту составления бюджета накопилась значительная кредиторская задолженность по выплате заработной платы, то необходимо предусмотреть график ее погашения.

Бюджет общепроизводственных расходов показывает расходы на заработную плату административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала, непосредственно

занятого в данном бизнесе (структурном подразделении), арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт, стоимость малоценного и быстроизнашивающегося инструмента и другие расходы, связанные с функционированием данного бизнеса на протяжении бюджетного периода. Общепроизводственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется на основе потребностей производства, переменная — как норматив, например от трудозатрат основных производственных рабочих.

Бюджет управленческих расходов содержит информацию о затратах на заработную плату административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала в аппарате управления предприятия или фирмы, арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт, стоимость малоценного и быстроизнашивающегося инструмента и др. (главным образом общеорганизационные) расходы на протяжении бюджетного периода. В бюджет управленческих расходов входят затраты, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции. Названия статей данного бюджета могут быть совершенно различны в разных компаниях.

Определение набора операционных бюджетов, не говоря уже об их форматах, — это сугубо внутреннее дело самой компании, занимающейся бюджетированием.

Главный смысл операционных бюджетов — более тщательная подготовка исходных данных для всех основных бюджетов, прежде всего для БДиР и БДДС, а также перевод планируемых показателей из натуральных единиц измерения (нормо-часы, штуки, тонны) на язык стоимостных показателей.

Важной особенностью составления операционных бюджетов является отражение затрат различного вида в расчете на единицу стоимости готовой продукции. Это позволяет уже в основных бюджетах (конкретно в бюджете доходов и расходов) произвести разделение затрат на переменные (прямые) и постоянные (условно-постоянные). Такое разделение, давно принятое за рубежом, для многих предприятий России (особенно реального сектора) до сих пор представляет трудноразрешимую задачу.

Есть и еще один важный аспект составления операционных бюджетов. Нужно четко понимать, чем бюджет отличается от сметы. Чисто внешне они очень похожи. Особенно это касается именно операционных бюджетов. И в операционных бюджетах, и в сметах есть статьи затрат, показывающие, что и сколько (в стоимостном

и натуральном выражении) нужно бизнесу на предстоящий бюджетный период

Основное отличие настоящих бюджетов от смет заключается в формах и форматах. Во первых, все затраты в бюджете представлены в виде планов-графиков и имеют привязку к срокам их осуществления, отдельным подпериодам внутри всего бюджетного периода, т.е. разбивку по неделям, декадам, месяцам. Во вторых, бюджеты обычно составляются в виде двух таблиц. Бюджеты продаж, коммерческих расходов, производственный бюджет, бюджеты производственных запасов, прямых затрат труда, управленческих и накладных расходов содержат в планах графиках информацию, которая непосредственно отражается в бюджете доходов и расходов. На этой основе составляются графики поступлений (денежных средств за отпущенную готовую продукцию) и графики оплаты (покупаемых сырья, материалов, используемой рабочей силы). Данные этих графиков используются при составлении бюджета движения денежных средств и частично в прогнозном балансе.

В связи с этим операционные бюджеты имеют те же рамки периодизации, что и БДиР и БДДС. Кроме того, в некоторых операционных бюджетах содержится также информация о состоянии запасов по отдельным статьям, необходимая для правильного составления прогнозного баланса.

При разработке операционных бюджетов важна последовательность их составления, поскольку **итоговые данные** одних операционных бюджетов могут служить **исходными** для других. Например, реальный производственный бюджет может быть составлен только после того, как разработаны бюджет продаж и бюджет запасов.

К числу прочих бюджетов могут быть отнесены вспомогательные и специальные бюджеты. Среди вспомогательных наиболее важное значение имеют план капитальных затрат и кредитный план. Их назначение заключается в более тщательном планировании динамики активов бизнеса, определении системы условий и ограничений, которая может быть установлена для данного бизнеса.

План капитальных затрат (иногда его называют *инвестиционным бюджетом*) показывает распределение по бюджетным периодам финансовых ресурсов, выделяемых руководителями или инвесторами компании под представленный бизнес-план, на организацию и создание нового бизнеса, в качестве обоснования прежде всего запрашиваемых кредитов или инвестиций, других внешних финансовых ресурсов. В этом документе показано распределение капиталовложений, других первоначальных затрат (лицензирование, стартовая реклама, сертификация, оформление прочих раз

4.3.4. Прочие бюджеты

решительных документов) как по статьям расходов, так и по месяцам или декадам бюджетного периода.

Кредитный план представляет собой документ, в котором отражаются кредиты и инвестиции, необходимые компании на предстоящий бюджетный период с указанием размеров, сроков и условий получения, выплаты процентов, режима возврата. Периодизация и разбивка внутри бюджетного периода у вспомогательных бюджетов обычно соответствует тем, что приняты в компании для БДС.

Специальные бюджеты показывают калькуляцию или распределение отдельных статей основных бюджетов, например налоговый бюджет, бюджет чистой прибыли. Набор и форматы специальных бюджетов обычно определяются в соответствии с решением руководителей компании, какие позиции доходов и расходов они сочтут важными для управления финансами в данный период. Роль специальных и вспомогательных бюджетов заключается в подготовке исходной базы, необходимой для составления основных бюджетов, или обработке итоговой информации основных бюджетов.

План капитальных затрат содержит данные, также необходимые при составлении бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса. Кредитный план позволяет точнее рассчитать потребность во внешнем финансировании на основе бюджета движения денежных средств и определить задолженности компании в прогнозном балансе.

Периодизация и разбивка внутри бюджетного периода для специальных бюджетов обычно отличаются от тех, что приняты в компании для основных бюджетов и зависят от других факторов: сроков представления утвержденных форм бухгалтерской отчетности (для налогового плана), периодизации в выплате инвесторам и заимода-телям (при планировании распределения чистой прибыли).

4.3.5. Организа- ция бюджетиро- вания

Организацию бюджетирования надо начинать с создания финансовой структуры (центров финансовой ответственности, ЦФО).

Для построения бюджетов структурных подразделений необходимо создать и проанализировать организационную структуру. От организационной структуры компании зависит не только порядок консолидации бюджетов подразделений, но и финансовая структура, которая может совпадать или не совпадать с организационной.

Порядок анализа организационной структуры компании можно разбить на этапы. Сначала надо составить перечень бизнесов (видов хозяйственной деятельности, основных видов реализуемой продукции, работ и услуг), провести анализ правового статуса структурных подразделений и проверить степень обособленности

в их деятельности. Затем нужно посмотреть распределение бизнесов по структурным подразделениям, определить подразделения, не занимающиеся бизнесом (без источника дохода). Очень важно распределение доходов, расходов и затрат по структурным подразделениям и определение регулируемых и нерегулируемых затрат. Последним шагом является выявление бизнес-единиц, способных отвечать за движение денежных средств.

Финансовая структура делит организацию не по звеньям, выполняющим какие-либо функции, а по центрам финансовой ответственности. Это позволяет четко отслеживать потоки денежных средств и контролировать источники возникновения доходов и расходов. Такая детализация учета позволяет максимально объективно диагностировать состояние компании. ЦФО бывают трех видов:

- **Центры прибыли**, или *профит-центры*, — подразделения, зарабатывающие прибыль. Руководители профит-центров индивидуально договариваются с руководством организации о процентном распределении результатов деятельности. Предусматривается разделение как дохода, так и убытков. Данная система стимулирует активность профит-центров и вместе с тем заставляет уделять большое внимание страхованию рисков, поскольку убыток будет покрываться центром из собственного бюджета.
- **Центры инвестиций** — подразделения, которые внедряют новые виды бизнеса, не достигшие самоокупаемости. Компания финансирует их из собственного бюджета.
- **Центры затрат** — расходные подразделения организации, обслуживающие центры инвестиций и центры прибыли. Затратные центры формируются на основе потребностей двух других видов центров. Финансируются затратные центры за счет отнесенных на профит-центры расходов.

Иногда выделяют четвертый вид ЦФО:

- **Центр доходов** — центр ответственности, руководство которого подотчетно только за получение доходов, т. е. имеет возможность контролировать и оказывать воздействие на цены и объем деятельности.

Структура центров ответственности предусматривает их разделение по уровням управления (центр ответственности первого уровня, второго уровня и т. д.), в зависимости от их подчиненности, целей и задач планирования и контроля.

Для ЦФО каждого уровня решается вопрос о необходимости составления бюджетов. Например, может быть принято решение о создании бюджетов ЦФО первого и второго уровней. Тогда расхо-

ды ЦФО третьего уровня будут входить отдельной строкой в бюджеты ЦФО более высоких уровней

Для получения комплексной оценки деятельности центров ответственности вводятся контрольные показатели производственной хозяйственной деятельности. Эффективность работы центров ответственности определяется сравнением плановых и фактических значений этих показателей. На основе сравнения данных по контрольным показателям руководитель центра ответственности оперативно принимает меры по достижению их значений, повышению эффективности деятельности центра ответственности. Финансовая структура компании оформляется «Положением о финансовой структуре».

Когда проведена децентрализация управления, менеджеры получают право самостоятельно, без согласования с руководством, оперативно принимать решения в определенных вопросах, на определенную денежную сумму. Происходит распределение ответственности между менеджерами по планированию, контролю затрат и результатов деятельности подразделений. К достоинствам децентрализации управления можно отнести то, что для принятия решений у менеджера подразделения больше информации о местных условиях и он может принимать решения более оперативно. Деятельность менеджеров подразделений становится более мотивированной, так как они отвечают за результат.

Наделение менеджеров полномочиями способствует развитию управленческих навыков. Высшее руководство, освободившись от необходимости ежедневно решать частные вопросы, может сосредоточиться на стратегических задачах управления. Но наряду с неоспоримыми достоинствами у децентрализации управления есть и недостатки. Главные из них — это принятие менеджером подразделения некомпетентных решений, которые могут быть вызваны несогласованностью целей всего предприятия и отдельной бизнес-единицы и отсутствие информации, по которой менеджеры подразделений могут определить влияние своей деятельности на другие подразделения.

Достаточно часто имеет место невнимание к деятельности других структурных единиц. Эти проблемы можно решить с помощью внедрения сбалансированной системы показателей. Таким образом, чтобы провести децентрализацию управления, необходимо сформировать центры финансовой ответственности и распределить их по уровням в зависимости от подчинения. Для оценки деятельности ЦФО надо определить основные показатели их деятельности. Для контроля вводится персонализация учетных документов. Чтобы планировать деятельность, менеджеры ЦФО составляют бюджеты и предоставляют отчетность по фактиче

ским затратам и результатам по сравнению с плановыми показателями. Очень важным является определение персональной ответственности менеджеров за выполнение бюджетных параметров и принятие решений по своему ЦФО.

Бюджеты ЦФО представляют собой перечень доходов/расходов по всем операциям, которые будет вести центр в планируемом периоде. Необходимо установить связь между бюджетами, входящими в состав мастер-бюджета компании, и бюджетами подразделений. Например, бюджет закупок — функциональный для компании (определяет потребность в ресурсах определенной функциональной области компании), в то же время является бюджетом ЦФО — отдела снабжения. Уже указывалось, что для разных типов организационных структур (холдингов и компаний с дивизиональными организационными структурами управления, компаний с линейно-функциональными организационными структурами управления) используются разные виды консолидации бюджетов ЦФО.

Очень важным моментом в бюджетировании являются регламенты, которые должны четко структурировать весь данный процесс в компании. Составными элементами регламента являются:

4.3.6. Бюджетный регламент

- принятые в организации бюджетный период (срок, на который составляется бюджет) и минимальный бюджетный период (т. е. разбивка отдельных бюджетов на подпериоды внутри бюджетного периода);
- сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления, консолидации и утверждения бюджетов различных уровней;
- бюджетный цикл или шаг финансового планирования. Это период, по истечении которого составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план/факт-анализ и осуществляется пересмотр (корректировка) бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода.

Главная задача бюджетного регламента — обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления. Основной принцип бюджетного регламента — **скользящий график разработки**, предполагающий постоянную корректировку (в ранее установленных границах) бюджетных наметок по мере окончания каждого месяца или квартала бюджетного периода.

Регламенты должны соответствовать бюджетному циклу, который включает планирование деятельности предприятия в целом (построение мастер-бюджета) и по подразделениям, подготовку проектов отдельных и консолидированных бюджетов, внесение

корректировок и согласование бюджетов, а затем утверждение бюджетов, проектирование обратных связей и учет меняющихся условий.

Четкий бюджетный регламент позволяет снизить субъективизм как в планировании финансовых результатов, когда одно подразделение, чей руководитель ближе «к телу» директора, получает менее напряженное задание или условия его выполнения, чем другое, чьи возможности влияния на главу компании слабее. Устранить субъективизм полностью, конечно же, не удастся, но уменьшить его с помощью регламента можно. Для этого необходимо прежде всего закрепить основные положения регламента во внутренних нормативных документах компании.

4.3.7. Организация управления бюджетами

Как любая человеческая деятельность вообще и управленческая технология в частности, бюджетирование нуждается в аппарате управления. Для небольшой компании весь этот аппарат можно свести к одному должностному лицу, которое все свое рабочее время или часть его посвящает разработке, согласованию, утверждению бюджетов компании и контролю за их исполнением. В крупной компании, особенно с появлением в финансовой структуре ЦФО, управление процессом бюджетирования требует не только создания специализированных подразделений и служб, но и механизмов координации всей работы. Поэтому для управления бюджетами необходимо:

- *определить набор служб и должностных лиц* (руководителей и специалистов) различного уровня управления, ответственных за все этапы составления, согласования и утверждения, а также оценку исполнения и контроля за всеми видами бюджетов в компании;
- *распределить между ними функции и должностные обязанности* сферы компетенции и ответственности,
- *определить должностное лицо* в компании (из числа руководителей высшего звена), на которое будет возложена ответственность за окончательное решение по всем вопросам, касающимся подготовки окончательных вариантов решений по бюджетам и разрешению возникающих при этом конфликтов интересов;
- *закрепить в системе внутренних нормативных документов* компании (положениях, приказах и должностных инструкциях) распределение функций, обязанностей и полномочий.

Венцом всех усилий по организации бюджетирования является разработка **графика документооборота**. В сущности, без этого графика реальная постановка бюджетирования и превращение его в элемент управленческого контроля невозможны. Назначение

графика документооборота состоит в сведении в единую систему всех процедур и регламентов бюджетирования, усилий отдельных структурных подразделений компании на различных уровнях управления по составлению, согласованию и исполнению бюджетов.

Прежде чем перейти к составлению графика документооборота, необходимо:

- определить виды применяемых в компании бюджетов и их распределение по уровням управления и структурным подразделениям, получить ответы на вопросы: «Кто и что должен делать?», «Какие структурные подразделения отвечают за разработку и исполнение тех или иных бюджетов?»;
- составить график (хотя бы примерный) разработки отдельных бюджетов каждым подразделением, получить ответы на вопросы: «Кто, когда и какие бюджеты должен делать?»;
- установить последовательность составления отдельных бюджетов, последовательность движения финансовой информации по уровням управления.

После этого можно приступить собственно к составлению графика документооборота. Может возникнуть необходимость внесения корректив как в сроки, так и в последовательность составления бюджетов отдельных структурных подразделений.

Построение системы бюджетирования в компании помогает достижению определенных стратегических целей. Чтобы отслеживать продвижение к намеченным целям, необходим контроль за выполнением бюджетов. Контроль заключается не только в своевременном предоставлении данных и создании бюджетов, но и в анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных. Анализ отклонений по статьям приводит к возможности анализа отклонений основных параметров сбалансированной системы показателей. На базе анализа отклонений принимаются соответствующие управленческие решения. Уровень принятия этих решений зависит от величины отклонения (например, 5 -10%), и это должно быть отражено в регламентах бюджетного процесса. Также на базе отклонений можно строить систему мотивации менеджеров, однако подходить к этому следует достаточно осторожно и гибко из-за сложности получения точных прогнозов в отдельных сферах бизнеса. Такая система создается, если система бюджетирования уже налажена и стабильно работает.

Контроль и мониторинг исполнения бюджетов осуществляются одновременно:

- самими подразделениями, отвечающими за выполнение бюджетного задания. В данном случае контроль текущих показате-

4.3.8. Контроль достижения запланированных целей

лей необходим для самостоятельной корректировки оперативной деятельности подразделения с целью наилучшего исполнения бюджета;

- управленческими службами аппарата управления, ответственными за разработку тех или иных показателей сводного бюджета. Управленческие службы на основе анализа текущей информации разрабатывают рекомендации высшему должностному лицу компании, ответственному за бюджет для централизованной корректировки оперативной деятельности подразделений с целью наилучшего исполнения бюджетного задания. Контроль исполнения сводного бюджета осуществляется различными управленческими службами предприятия в течение всего бюджетного периода.

Современный бизнес очень динамичен. Из-за этого приходится пересматривать запланированные значения показателей сбалансированной системы показателей. Для учета меняющихся условий бизнеса используется так называемый анализ сценариев. Формируются различные варианты бюджетных систем, которые моделируют прогнозы и тем самым моделируют варианты возможностей достижения заданных значений показателей. После сравнения фактических показателей с плановыми выбирается тот сценарий, который оказался наиболее близким к факту, и бюджеты, соответственно, корректируются.

4.3.9. Сценарный анализ

Компания функционирует в быстро меняющейся внешней среде. Изменения внешних условий зачастую опережают выполнение запланированных мероприятий, прежде всего по продуктам и услугам в отдельных рыночных сегментах вследствие быстрого развития новых технологий.

В связи с такими тенденциями развития планирование на предприятиях независимо от их размеров и отрасли сталкивается с определенными трудностями. Для их преодоления используют метод разработки сценариев будущего. На основании различных предположений о вероятном развитии получают альтернативные базовые предпосылки для разработки планов. Под сценарием понимается описание предполагаемой будущей ситуации, в которой окажется предприятие, и путей развития, ведущих к этой ситуации. При разработке альтернатив исходят из оптимистических и пессимистических предположений о развитии ситуации. Затем на базе сценариев развития предприниматель формирует соответствующие планы.

Сценарий является важным вспомогательным инструментом планирования на предприятии. Для каждого варианта сценария следует составить альтернативные планы. В случае наступления собы-

тия, предусмотренного сценарием, руководство предприятия может действовать быстро и в соответствии с ситуацией. Результаты должны облегчить и улучшить качество будущих принимаемых решений, к которым, в частности, относятся:

- расширение сбытовой организации;
- собственное производство или поставки со стороны;
- структура ассортимента;
- политика в отношении товарных марок;
- кооперация;
- альянсы.

Таким образом, сценарный анализ позволяет определить наиболее вероятный путь развития предприятия в планируемой перспективе. Разработав несколько сценариев развития, компания снижает риск неопределенности будущего и получает возможность спланировать свои действия для любой ситуации.

Анализ финансового положения предприятия — неотъемлемый процесс планирования. В конечном счете такой анализ должен позволить прогнозировать возможные финансовые результаты по реальным условиям хозяйственной деятельности в планируемом периоде.

4.3.10. Анализ экономической эффективности и анализ отклонений

В процессе финансового анализа исследуются:

- наличие, состав и структура средств предприятия, причины и последствия их изменения; наличие, состав и структура источников средств предприятия, причины и последствия их изменения;
- состояние, структура и динамика изменения долгосрочных активов;
- дебиторская задолженность;
- эффективность использования средств.

Бюджеты могут быть:

- недостижимыми, если поставленные цели нереальны;
- неприемлемыми, если условия достижения целей невыгодны для компании;

Для оценки достижимости и приемлемости бюджетов применяются инструменты финансового анализа и диагностики. С их помощью оценивается эффективность предлагаемых к принятию бюджетов.

Точность реализации целевых установок плана зависит от эффективности контроля за его выполнением. Анализ отклонений

способствует своевременному принятию необходимых решений. Сравнение фактических и плановых показателей позволит

- определить причины несоответствия фактических результатов запланированным,
- проанализировать факторы, влияющие на эффективность хозяйственной деятельности,
- предвидеть развитие ситуации,
- принимать оперативные решения по устранению негативных тенденций и укреплению позиций компании

4.3.11. «Подводные камни» процесса бюджетирования

Главное в бюджетировании состоит в том, что оно является системой координат для бизнеса. Финансовые планы устанавливают те рубежи (норму и размер прибыли) и те границы (лимиты затрат), в которых компания должна удерживать себя в целом и свои структурные подразделения, чтобы быть конкурентоспособной.

При постановке бюджетирования необходимо обратить внимание на некоторые моменты. Внедрение бюджетирования представляет собой проект, поэтому для него надо выбрать менеджера, определить затраты и провести оценку его эффективности. Надо быть готовым к тому, что внедрение бюджетирования — сложный и длительный процесс, требующий нескольких итераций, но нацеленный на конкретный результат.

Прежде чем заняться постановкой бюджетирования, необходимо определиться с технологией финансового планирования, как ким видам бюджетов отдать предпочтение. Набор основных бюджетов является обязательным, но состав операционных и вспомогательных может определяться руководством на основании характера стоящих перед организацией целей и задач, уровня квалификации работников финансовых и планово-экономических служб, степени методической, организационной и технической готовности компании.

Так как бюджетирование — управленческая технология, при его внедрении меняется структура управления. Это всегда связано с изменением функциональных обязанностей персонала, а следовательно, появляются проблемы, связанные с сопротивлением со трудников. Важно участие высшего руководства в процессе, так как бюджетирование невозможно без четких целевых установок.

Важно четко определить, из какой первичной документации следует брать данные для составления бюджетов. Нужно также выявить взаимосвязь показателей во всех бюджетных формах и четко организовать документооборот в планировании. Нужно учитывать, что система бюджетов использует данные, предоставляемые бухгалтерской службой предприятия. Поэтому важно определить

способ сведения бухгалтерской и управленческой информации. Весомым фактором является то, что бюджетирование не требует создания многочисленной плановой службы, а в подразделениях функцию планирования выполняют менеджеры подразделений. И наконец, успешное внедрение невозможно без автоматизации.

Выделим основные проблемы, на которые необходимо обратить внимание при постановке бюджетирования. К ним в первую очередь можно отнести:

- отсутствие четких стратегических целей и неверное определение решаемых задач;
- неправильный выбор менеджера проекта;
- отсутствие единой нормативной базы и единой терминологии;
- отсутствие команды квалифицированных специалистов, которые могли бы выстроить идеологию данной системы;
- неверное определение центров финансовой ответственности и разбиение их по уровням, а также отсутствие четкого механизма взаимодействия ЦФО в процессе бюджетирования;
- неправильное распределение ролей в бюджетном процессе и отсутствие ответственных за бюджетные показатели;
- непроработанные адекватные регламентирующие документы;
- отсутствие связи между системами бюджетирования и мотивации персонала;
- отсутствие индивидуальной схемы бюджетирования, соответствующей бизнес-процессам компании, вместо которой используется некая стандартная схема;
- отсутствие взаимосвязи между бюджетированием и управленческим учетом, что особо недопустимо.

4.4. Преимущества и недостатки бюджетирования

Как и любая система управления, бюджетирование имеет свои достоинства и недостатки.

Если бюджетирование выполняется добросовестно и эффективно в период, предшествующий составлению бюджетов, во время их составления и после этого, то это приносит многочисленные

4.4.1. Преимущества бюджетирования

выгоды как организации, так и ее сотрудникам. В частности сам процесс бюджетирования

- побуждает к планированию,
- выполняет координирующую роль,
- выполняет организующую роль,
- способствует инициативе,
- дает средство контроля

Бюджетирование побуждает к планированию Начальная стадия составления бюджетов действительно стимулирует сотрудников, подразделения и предприятие смотреть вперед и планировать, учитывая все обстоятельства, рассчитывая вероятные доходы и расходы, узнавая, от чего они зависят, и т.д. Ясно, что такое предварительное планирование (и, конечно, постоянное планирование с внесением коррективов, а также с составлением и согласованием новых бюджетов) является преимуществом, поскольку оно заранее помогает определить жизнеспособность различных видов деятельности, их вероятные последствия, состояние денежных средств, возможности получения прибыли или понесения убытков. Поэтому вы сможете действовать скорее «до того как», чем «после того как», чтобы избежать проблем

Бюджетирование выполняет координирующую роль Составление вариантов различных бюджетов, а затем сведение их в единый основной бюджет помогает скоординировать действия сотрудников и подразделений внутри компании. Надо надеяться, что все работники хорошо знают свои бюджеты, согласны с ними, понимают, как они соотносятся с другими бюджетами, и осознают те косвенные воздействия, которые будут иметь место, если отдельный бюджет не будет согласован с другими. Бюджетирование может оказать объединяющее действие, когда все работают, как одна команда, чтобы добиться успеха каждого, получая требуемые доходы и не превышая установленных расходов

Бюджетирование выполняет организующую роль. Во многих от ношениях бюджетирование, можно сказать, выполняет организующую роль в работе отдельных сотрудников, подразделений и даже предприятия в целом, устанавливая рамки, в пределах которых следует работать, и определяя направления деятельности. Оно также помогает определить финансовую ответственность работников, осуществляющих контроль, и/или менеджеров, делая их ответственными за успех или невыполнение заданий их отделами и/или подразделениями. Оно помогает понять, чего конкретно их команды должны достичь, чтобы сохранить направление движения предприятия. Бюджетирование также позволяет количествен

но определить финансовые цели, в направлении которых следует работать.

Бюджетирование способствует инициативе. Бюджетирование может побуждать людей работать старательнее и делать работу лучше. По сути, бюджеты устанавливают требуемые стандарты и в результате превращаются в цели, которых нужно достичь, чтобы получить определенный доход, к тому же к определенным датам; поддерживать положительное состояние денежных средств; сохранять расходы в согласованных пределах и т. д. Ясно, что существуют многочисленные способы стимулирования сотрудников, но шанс достичь цели, получить признание и одобрение за достигнутый успех — это серьезный стимул.

Бюджетирование предоставляет средство контроля. Более поздние этапы, связанные с соблюдением бюджетов, дают возможность отдельным сотрудникам, подразделениям и предприятию осуществлять более строгий контроль за своей деятельностью (сравнивая плановые показатели и фактические результаты, определяя отклонения и необходимые для этого корректирующие действия, а затем предпринимая шаги, позволяющие управлять ситуацией, уделяя внимание трудностям до того, когда станет слишком поздно).

Несмотря на многочисленные преимущества, бюджетирование имеет и некоторые недостатки, даже если вы попытаетесь уменьшить их насколько возможно или вообще избавиться от них. Бюджетирование может:

- увеличить объем бумажной работы;
- потребовать затрат времени;
- быть лишенным гибкости;
- вызвать недовольство сотрудников;
- продвигаться медленно.

Бюджетирование увеличивает объем бумажной работы. Бюджетирование неизбежно повлечет за собой массу бумажной работы в период, предшествующий составлению бюджетов, во время их составления и впоследствии, когда осуществляется текущий контроль за исполнением бюджетов, а также вероятны их изменения. Хотя эта дополнительная бумажная работа необходима и в действительности неизбежна, она иногда поглощает: заполнение одной формы за другой, изучение, исправление и т. д., в то время когда внимание лучше было бы направить на практическую деятельность, например на регулярную продажу товара, закупки по наиболее выгодным ценам. Важно видеть в составлении бюджета

4.4.2. Недостатки бюджетирования

средство продвижения к заключительному этапу, а не сам заключительный этап.

Затраты времени. Даже когда бюджетирование хорошо отлажено и поэтому выполняется в соответствии с установленными процедурами, все равно оно остается процессом, требующим временных затрат. Еще больше времени требуется на этапе внедрения, когда система разрабатывается, проверяется и отлаживается. На кого бы ни была возложена полная ответственность за ее внедрение (а обычно это финансовый директор или главный бухгалтер), выполнению этой работы приходится посвящать существенную часть его или ее времени. Эта работа также займет большую часть времени менеджеров на уровне подразделений — как в связи с повседневной деятельностью, так и обдумыванием бюджета. Однако с течением времени и при условии хорошей работы системы потребуются меньше времени (хотя довольно регулярного) для ее выполнения.

Негибкость бюджета. Вся концепция бюджетирования — доходы, которых планируется достичь, да еще и к определенным срокам, расходы, которые нужно удерживать в определенных пределах и не превышать их, — все это может показаться чрезвычайно негибким и ограничивающим в действиях. Очевидно, что работа с бюджетом, выполняемая впервые, может содержать неточности. Например, подразделения или отделы, занимающиеся исследовательской работой, не вписываются в рамки негибкого бюджета, в то время как у других подразделений или направлений расходы тесно связаны с продажами. Иногда в процессе работы над бюджетом изменяются обстоятельства. Поэтому важно, чтобы бюджет не был жестким — должна оставаться возможность корректировать его как нужно и когда нужно.

Недовольство сотрудников. Довольно часто сотрудники встречают бюджеты с недовольством, особенно явно выражающимся на уровне подразделений или отделов. Многие с подозрением относятся к внедрению систем бюджетирования, полагая, что это чуть больше, чем упражнение в сокращении расходов, а возможно, даже признак приближающегося сокращения рабочих часов, сокращение штата. И неудивительно, что такое недовольство становится более сильным и более существенным, если бюджеты скупые и жесткие.

Вполне возможно уменьшить или даже устранить любое раздражение, если привлечь каждого сотрудника на начальном этапе к составлению бюджета. Чем глубже вовлеченность сотрудников, тем больше их отдача при проведении последующей (согласованной) деятельности.

Медленное продвижение. Разработка эффективной бюджетной системы действительно требует времени — большая часть из впервые составленных бюджетов почти наверняка будет часто и существенно изменяться, вероятно, вследствие отсутствия опыта и наличия сверхоптимистичных или излишне осторожных суждений. По мере исправления начальных ошибок, на которых учатся, и по мере извлечения из них опыта бюджеты будут становиться намного точнее.

Однако, как свидетельствует существующий опыт, обычно требуется от года до двух лет для разработки надежной системы и ее эффективного использования.

Дополнительное чтение

1. *Баканов М. И., Шеремет А. Д.* Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 1996.
2. *Ефимова О. В.* Финансовый анализ. М.: Бухгалтерский учет, 1996.
3. *Ковалев В. В.* Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 1996.
4. *Кондраков Н. П.* Бухгалтерский учет: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 1996-
5. *Маршалл А.* Принципы экономической науки. М.: Издательская группа «Прогресс», 1993.
6. План счетов бухгалтерского учета. М.: КноРус, 2000.
7. *Рахман Э., Шеремет А.* Бухгалтерский учет в рыночной экономике. М.: Инфра-М, 1996.
8. *Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М.: Финансы и статистика, 1995.
9. *Хруцкий В. Е., Еамаюнов В. В., Сизова Т. В.* Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансово-го планирования. М.: Финансы и статистика, 2003.
10. *Шеремет А. Д., Сайфуллин Р. С.* Методика финансового анализа. М.: Инфра-М, 1995.
11. *Шеремет А. Д., Сайфуллин Р. С., Негашев Е. В.* Методика финансового анализа предприятия. М.: Полиграфическое объединение «МП», 1992.
12. *Шим Джэй К., Сигел Джопл Г.* Основы коммерческого бюджетирования: Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. И. Г. Гладкова. Научн. ред. пер. Е. Н. Бондаревская. СПб.: Азбука, 2001.

13. *Щиборщ К В* Бюджетирование деятельности промышленных предприятия России М Дело и сервис, 2001
14. *Barfield J T, Railborn C A, Dalton M A* Cost Accounting Traditions and Innovations St Paulo—New York—Los Angeles—San Francisco West Publishing Company, 1991
15. *Clarke Roger* Industrial Economics Glasgow Blackwell Publishers,
16. *Donaldson Elwm F, Phahl John K, Mullins Peter L* Corporate Finance New York Ronald Press Company, 1975
17. *Eggertson I hrainn* Economic Behaviour and Institutions Cambnge University Press, 1990
18. *Hongren Charles T* Cost Accounting a Managerial Emphasis US, Prentice Hall International Inc , 1980
19. *Hope J* Beyond Budgeting How Managers can Break Free from the Annual Performance Trap
20. *Mankiw M Gregory* Macroeconomics New York Worth Publishers Inc , 1992
21. *McLaney E J* Business Finance for Decision Makers Solisbury Pitman Publishing, 1991
22. *Mott Graham* Management Accounting for Decision Makers Solisbury Pitman Publishing, 1991
23. *Nelson Charles R* Applied Time Series Analysis for Managerial Forecasting San Francisco Holden-Day Inc , 1972
24. *Peane Colin* Prediction Technics for Marketing Planners London Associated Business Programmes LTD ,1971

Раздел 5

Управление людьми

Впереди шли десять солдат с пиками на плечах. Они, как и садовник, были совсем плоские, прямоугольные, с руками и ногами по углам. За ними следовали десять придворных с клеверными листьями в петлицах и десять шутов с бубнами. Затем появились королевские дети. Их было тоже десять. Малютки шли парами, весело подпрыгивая, и на их одеждах были вышиты розовые сердца.



Введение

Большое значение для менеджеров имеет вопрос, каким путем добиться нужных результатов деятельности сотрудников компании. Что заставляет людей работать много или мало, хорошо или плохо, вести себя так или иначе? Почему они меняют место работы или всю жизнь трудятся на одном предприятии? Чтобы найти ответы на эти вопросы, необходимо обратиться к методам построения эффективной системы оплаты труда, или системы мотивации.

В основе любого действия человека всегда лежит мотивация (за исключением деятельности, основанной на безусловных рефlekсах). Мотивация трудовой деятельности — совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Таким образом, мотивация — это некоторое обоснование для сотрудника, необходимое для того, чтобы он выполнял свои функциональные обязанности с желанием, качественно и в срок. Ни одной компании не хочется терять ценных сотрудников, в обучение и профессиональное развитие которых были вложены определенные средства и которые приносят прибыль компании или начнут приносить ее в ближайшем будущем. Поэтому руководство компании должно предпринимать определенные действия, тратить много времени и средств на разработку и поддержание системы мотивации персонала в рабочем состоянии. При создании системы мотивации необходимо учитывать и то, что мотивация возрастает, если работник будет знать об ожидаемых результатах и верить в их достижимость. Основной проблемой построения эффективной системы оплаты труда является то, что не существует идеальной модели стимулирования трудовой деятельности, которая отвечала бы требованиям всех руководителей, тем более что для разных компаний эти требования не одинаковы. Поэтому остановимся на одном из возможных вариантов создания системы мотивации, базой для которого является сбалансированная система показателей.

5.1. Принципы организации системы оплаты труда

Во многих случаях распределение ответственности связано с гибкой прогрессивной системой вознаграждения, которое исчисляется в зависимости от достижения принятых показателей. Поэтому очень важно создать гибкую и максимально точную систему вознаграждения. Она должна отражать вклад каждого подразделения и

отдельных сотрудников в конечный результат деятельности предприятия и должна стимулировать развитие бизнеса. Люди становятся внимательнее к своей работе, когда показатели их деятельности измеряются, и действительно начинают стараться, когда эти измерения влияют на оплату их труда.

Согласование системы вознаграждения с достижением разработанных показателей требует большой осмотрительности, поскольку эти параметры могут оказаться неверными из-за неполноты или неточности данных, а снижение вознаграждения неизбежно понизит моральный дух сотрудников и негативно отразится на эффективности сбалансированной системы показателей. Таким образом, через систему мотивации и вознаграждения, тесно связанную с показателями деятельности, все сотрудники организации ориентированы на достижение стратегических целей компании в своей повседневной работе.

Основная цель эффективной системы оплаты труда — организация системы вознаграждения, отражающей вклад каждого работника в конечный результат деятельности всей компании и стимулирующей развитие бизнеса. Эффективная система мотивации:

- должна содействовать достижению целей компании;
- неразрывно связана с построением корпоративной культуры и комфортным психологическим климатом в компании;
- помогает удерживать и привлекать высококвалифицированных сотрудников;
- должна оптимизировать расходы на персонал.

Понятно, что вряд ли сотрудников сильно мотивирует призыв обеспечить прибыль акционерам компании. Поэтому задачей является разработка системы личных целей и целевых показателей подразделений таким образом, чтобы мотивация их достижения как раз приводила бы к обеспечению прибыли акционерам компании. Получается, что основным требованием к созданию эффективной системы мотивации является построение системы вознаграждений таким образом, чтобы «броуновское движение» членов трудового коллектива превратилось в направленный к определенной стратегической цели поток. А этой стратегической целью как раз может являться прибыль. Таким образом, система мотивации должна разрабатываться и внедряться в русле общей стратегии организации. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на каждом рабочем месте, поэтому необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников в частности.

Независимо от того, насколько хорошо прописана стратегия компании, работники могут добиться поставленных целей только

при условии ясного понимания ожидаемых результатов и вознаграждения. Связь системы вознаграждений с результатами — только одна ступень вперед, в направлении организации эффективной системы оплаты труда

Создание аффективной системы оплаты труда позволяет решить такие задачи:

- оценить влияние результатов деятельности сотрудников и подразделений на общие экономические результаты деятельности организации;
- создать систему расчета и начисления заработной платы по конечным результатам деятельности организации в целом, подразделений и сотрудников,
- мотивировать сотрудников к снижению общих затрат, достижению запланированных значений показателей деятельности и росту экономической аффективности работы организации в целом.

При конструировании системы оплаты труда должны быть учтены следующие принципы:

- система оплаты труда основана на учете и оценке достижения планируемых экономических показателей деятельности предприятия и вклада каждого подразделения (и в конечном счете сотрудника) в общие результаты деятельности предприятия;
- заработная плата должна быть заработана, для этого денежное вознаграждение разделяется на две части: постоянную — гарантированную и переменную, которую нужно заработать;
- заработная плата должна стимулировать работников трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью, для этого переменная часть увязывается с результативностью деятельности;
- заработная плата должна производить «естественный отбор» наиболее трудолюбивых и способных, для этого задается норма результативности труда, при которой возможно максимальное денежное вознаграждение.

5.2. Необходимость связи системы мотивации и сбалансированной системы показателей

Одна из главных задач, решаемых при внедрении сбалансированной системы показателей — добиться того, чтобы каждый сотрудник сделал реализацию корпоративной стратегии своей повседневной работой. Даже высококвалифицированные люди, обеспеченные своевременной и полной информационной поддержкой,

не могут содействовать улучшению бизнеса компании, если они не имеют стимула к работе в интересах компании либо не обладают свободой принятия решений. В связи с этим необходимо определить, каким образом результаты труда и система вознаграждения состыкованы в единое целое для реализации стратегии бизнеса.

Необходимость связи системы мотивации и сбалансированной системы показателей выражается следующим образом:

- стимулирование выполнения бизнес-целей компании путем оплаты по запланированным результатам, которые выражаются в виде сбалансированной системы показателей;
- предоставление ясной связи между результатами труда каждого работника и целями компании;
- предоставление информации о показателях трудовой деятельности в терминах бизнес-целей компании.

При этом не надо забывать о необходимости совместного участия как руководителей, так и сотрудников компании в разработке стратегических целей.

При разработке системы мотивации на основе сбалансированной системы показателей надо учитывать следующее:

- необходима оценка степени влияния деятельности на показатель: чем больше влияние, тем больше переменная часть вознаграждения;
- системы мотивации для руководителей и персонала должны различаться по функциям и степени детализации;
- важно обеспечение баланса относительных и абсолютных показателей;
- система мотивации не должна быть слишком сложной в использовании;
- система мотивации не может меняться часто;
- необходимо активно использовать нематериальное стимулирование;
- при построении системы мотивации надо учитывать психологические аспекты.

5.3. Возможные варианты бонусной системы оплаты труда

Варианты связи побудительной системы оплаты труда с результатами деятельности выглядят по-разному в разных организациях.

Нельзя определить какие-либо предпочтительные или доминирующие подходы к решению этой проблемы, однако можно выделить определенные общие моменты, например использование морального стимулирования наряду с материальным. Материальное стимулирование, в свою очередь, делится на прямое (заработная плата) и косвенное (компенсационный/социальный пакет).

Заработную плату надо заслужить, поэтому сумма денежного вознаграждения разделяется на постоянную — гарантированную и переменную (бонусы), которую нужно заработать. К гарантированной части относятся оклад и различные виды надбавок (например, доплата за выслугу лет). В самой идее программы бонусов лежит принцип создания (стимулирования) у работника требуемой модели поведения, которая отражает ценности компании и признается ею. Достоинством данных программ является их гибкость, так как критерии, по которым присуждаются бонусы, можно легко менять.

Для различных типов организационной структуры компании рассматриваются определенные уровни бонусов.

Для линейно-функционального типа:

- корпоративный уровень;
- уровень бизнес-единицы или подразделения;
- личный (индивидуальное стимулирование).

Для холдингов или дивизиональной системы управления:

- корпоративный;
- дивизиональный;
- уровень бизнес-единицы;
- личный (индивидуальное стимулирование).

Выплаты бонусов персоналу по результатам выполнения задач корпоративного уровня могут осуществляться по-разному:

- на основе сравнения основных стратегических показателей деятельности компании с аналогичными показателями главных конкурентов;
- на основе сравнительного анализа динамики основных стратегических показателей по сравнению с предыдущим аналитическим периодом.

В качестве примера можно рассмотреть увязку оплаты труда сотрудников торговой компании с объемом реализованной и оплаченной продукции. В таком случае размер заработной платы зависит от поступления денежных средств на счет компании за реализованную продукцию, работы и услуги. В качестве целевых рассматриваются как финансовые, так и нефинансовые показате-

ли сбалансированной системы показателей. Выплаты бонусов на дивизиональном уровне основываются на анализе отклонений фактических значений показателей каждого из уровней от запланированных. Индивидуальное стимулирование ориентировано на индивидуума и его конкуренцию с другими работниками (например, индивидуальное премирование руководителей). Сумма бонусов всех уровней представляет определенный процент от фонда оплаты труда, который варьируется в зависимости от качества достигнутых результатов: очень хорошие, удовлетворительные и плохие. Кроме того, каждому показателю можно придать определенный вес при распределении премиального фонда. При этом возможен вариант, что каким-то определенным критериям отдается предпочтение по сравнению с остальными (как правило, это финансовые показатели).

Для каждого показателя может быть не только определено его целевое значение, но и присвоен коэффициент сложности достижения его запланированного значения. Общую сумму бонуса могут рассчитывать путем умножения установленного коэффициента сложности на фактическое значение показателя.

Кроме рассмотренных видов поощрений, возможна выплата различных премий, например премии за удачно завершённый проект.

Важно отметить, что системы бонусов имеют ряд слабых мест:

- связь между вознаграждением и отдачей работника может быть слабая, что снижает мотивацию персонала;
- руководители, которые держат фонды бонусов в руках, стремятся их использовать, независимо от фактических результатов деятельности;
- у работников может возникнуть иллюзия «обязательности» выплат бонусов.

Вопрос о компенсационном/социальном пакете — очень интересный и деликатный. Невозможно грамотно мотивировать персонал, не узнав об индивидуальных нуждах каждого. Состав социального пакета должен удовлетворять следующим требованиям:

- дополнять условия труда (например, программы обучения сотрудников);
- повышать готовность к труду;
- повышать статус сотрудника;
- учитывать личные потребности.

До сих пор многие руководители считают, что нет смысла предоставлять сотрудникам некоторые достаточно затратные для компании льготы, когда можно просто выплатить им деньги. Однако

предоставление льгот может быть предпочтительным по ряду причин. Используя социальный пакет, компания решает конкретные проблемы, стоящие перед людьми, изменяя не уровень их дохода, а качество жизни или уровень комфорта. Кроме того, социальный/компенсационный пакет — это способ компании конкурировать с другими в вопросах сохранения своего персонала: тогда, когда объемы денежных выплат балансируют на примерно одинаковом для компаний уровне, конкуренция осуществляется за счет дополнительных льгот. Социальные пакеты также призваны повысить лояльность сотрудников по отношению к компании.

5.4. Проблемы оценки деятельности персонала на основе сбалансированной системы показателей

Использование системы поощрений и вознаграждений является главным оружием в борьбе за заинтересованность работника в исполнении стратегического плана. При неразумном и недостаточном использовании данного инструмента страдает весь процесс претворения в жизнь стратегии компании. Решения о повышении заработной платы, выплате поощрений, продвижении по службе, назначении на ключевые посты, способах морального поощрения (похвала и общее признание) являются ключевыми инструментами политики менеджера, вызывающими заинтересованность у сотрудников. По какому признаку менеджер систематизирует вознаграждения, какого поведения и каких результатов руководство ждет от своих людей и кто, по мнению менеджеров, хорошо выполняет свою работу, — все это требует тщательного анализа и осмысления. При решении подобных вопросов невозможно обойтись без детального изучения действий каждого работника. Здесь система поощрений и вознаграждений превращается в механизм, посредством которого исполнение стратегии получает эмоциональную окраску, выраженную в форме личной заинтересованности работника. Поощрения стимулируют его делать самому все необходимое для достижения выраженных в стратегическом плане задач.

Однако в процессе разработки системы оценки деятельности персонала на основе сбалансированной системы показателей существует определенный риск демотивации сотрудников. К такому результату может привести следующее:

- многогранность целей;
- неверный выбор показателей;
- ненадежная информационная база расчета показателей;

- показатели, неточно отражающие цели;
- промежуточные действия, улучшающие краткосрочные результаты, но не нацеленные на достижение стратегических целей;
- не разработанные пути реализации целей;
- поставленные индивидуальные задачи выполнены, а цели не достигнуты;
- сложности определения момента выплаты бонусов, т. е. момента достижения цели;
- неблагоприятное отклонение показателя от нормы, которое может быть вызвано внешними факторами и не являться результатом деятельности сотрудника.

5.5. Внедрение системы мотивации на основе сбалансированной системы показателей

Можно выделить следующие основные этапы разработки системы мотивации:

1. Разработка концепции:

- отбор показателей, входящих в сбалансированную систему показателей, для включения в систему мотивации;
- формулировка базовых принципов мотивации;
- выбор схемы (соотношение постоянной и переменной частей, видов бонусов, вариантов нематериальных поощрений).

2. Разработка системы мотивации для отдельных бизнес-единиц компании и сотрудников:

- разработка документа «Положение о системе мотивации» в соответствии с выбранной концепцией;
- разработка регламентов;
- создание форм контроля;
- описание механизма внесения изменений в систему мотивации.

3. Разработка плана постепенного внедрения и методов контроля за исполнением плана.

Внедрение системы мотивации — это не такая операция, которая выполняется раз и навсегда. Это, скорее, начало непрерывного процесса. Поэтому необходимо сформулировать основные вопросы, на которые надо ответить при проведении мониторинга внедряемой системы мотивации:

- время внедрения;
- работает ли оценка результатов, а не действий;

- разумным ли является количество показателей, учитываемых в процессе начисления бонусов;
- каково соотношение индивидуальных и групповых поощрений;
- обладает ли система мотивации гибкостью по отношению к происходящим изменениям.

Краткая справка о компании «Савацки»

Канадская группа компаний «Савацки» (Sawatzky), основным бизнесом которой является управление офисными зданиями в Москве, начала свою деятельность в России в 1991 г., когда было создано совместное предприятие Сватстрой. В настоящее время компания F. W. Sawatzky является держате-

лем 100% акций компании «Савацки Управление Недвижимостью» (Sawatzky Property Management), имеющей представительство в Москве. В московском офисе компании F. W. Sawatzky работает около 100 человек.

Пример: интервью Савацки

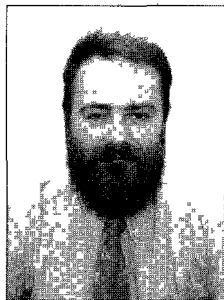
Комаров Андрей — главный бухгалтер компании F. W. Sawatzky. Стаж работы в компании на момент взятия интервью составлял три года.

Виктория Янынина — финансовый менеджер компании F. W. Sawatzky. Стаж работы в компании на момент взятия интервью составлял четыре года.

В рамках проекта по подготовке этой книги в начале мая 2003 г. были проведены интервью с сотрудниками канадской компании F. W. Sawatzky Андреем Комаровым и Викторией Янышиной. Интервью брал Аверчев И. В.

Вопрос. Сколько времени (количество совещаний в месяц) уделяется вопросам стратегического управления и сколько человек занимаются стратегическими вопросами?

Ответ. Вопросы стратегического планирования и контроля рассматриваются на совещаниях высшего руководства (Management Team), которые проходят один раз в шесть месяцев. На этих совещаниях рассматриваются основные плановые показатели деятельности компании, сформулированные в пятилетнем плане. В этом процессе принимают участие высшие руководители компании (они же в большинстве главные акционеры). В обсуждениях принимают участие от четырех до шести человек.



Вопрос. Применяются ли в вашей компании нефинансовые показатели (и какие) для измерения деятельности, используются ли данные нефинансовые показатели в управленческих отчетах?

Ответ. Миссия, видение и стратегия компании сформулированы фрагментарно. Основной упор в стратегическом планировании, учете и управлении делается на финансовые показатели эффективности (чистая прибыль и валовой доход). Нефинансовые показатели используются в основном в оперативных отчетах менеджеров среднего звена своему руководству («Отчет о проделанной работе»).

К этим показателям, в частности, относятся:

- качество предоставляемых услуг (число претензий со стороны клиентов);
- оперативность выполнения заказа клиента (средний срок выполнения заказа);
- преданность клиентов компании (количество бывших клиентов, перешедших к конкурентам, которые, однако, продолжают обращаться к нам с теми или иными текущими заказами).

В нашей компании уделяется достаточно много времени процессам формирования команды. К таким мероприятиям, повышающим лояльность сотрудников фирме и степень их удовлетворенности работой, можно отнести регулярные (минимум раз в месяц) коллективные встречи сотрудников и вечеринки по поводу национальных праздников, дней рождения ключевых персон, юбилейных дат работы сотрудников фирмы и т. д.

Для анализа и контроля за деятельностью конкурентов применяются инструменты бенчмаркинга. Для этих целей используется как инсайдерская информация о конкурентах, так и информация из открытых источников. Основными поставщиками этой информации являются менеджеры отдела продаж.

Вопрос. Каково соотношение финансовых и нефинансовых показателей?

Ответ. По оценке сотрудников, принимавших участие в интервью, компания использует для управления бизнесом 80% финансовых показателей (из финансовых отчетов) и 20% нефинансовых показателей (из отчетов менеджеров).

Вопрос. Существует ли четко зафиксированная система мотивации и вознаграждения сотрудников, увязанная со стратегией организации; на чем она базируется?

Ответ. Система повышения мотивации персонала в компании есть. Несмотря на то что у нас существует «Положение о премировании сотрудников», в действительности основная мотивация но-

сит негативный характер — через систему штрафов персонала. По мнению сотрудников, эта особенность связана с сегментом, в котором работает фирма. При долгосрочных инвестиционных проектах достаточно сложно найти резервы для премирования.

Руководство компании предпочитает уволить сотрудника, который не отвечает предъявляемым к нему критериям, и нанять на его место нового, а не тратить средства на повышение профессионального уровня и соответственно повышение мотивации.

Вопрос Какая существует система контроля выполнения стратегического плана?

Ответ Как было сказано выше, компания имеет долгосрочную систему стратегического планирования, больше похожую на классическую систему бюджетов. На сегодняшний день действует пятилетний план. Ключевые показатели — исключительно финансовые. Контроль за исполнением этих планов производится высшим руководством (в его состав входят и основные акционеры).

Компания ориентируется на лидерство по качеству в своем секторе бизнеса, и, как следствие, стоимость услуг, предоставляемых компанией, достаточно высока. Однако их качество и ассортимент удовлетворяют самых взыскательных клиентов, в числе которых были такие компании, как «Артур Андерсен», «Дженерал Электрик», «Мобил Ойл», «Шелл», «Оксидентал Петролеум Компани».

5.6. Принципы обучающихся организаций

В последние годы стало общим мнением то, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств вкладывается в людей. Без планомерных инвестиций в сотрудников невозможно обеспечить поступательное развитие экономики.

Так, в экономике США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 15% ВВП, что превышает чистые валовые инвестиции частного капитала в основные фонды, такие как заводы, оборудование и складские помещения.

Одной из концепций, отражающих новое отношение к человеческим ресурсам, стала концепция обучающейся организации. Это организация, рассматривающая обучение в качестве одной из стратегических целей собственного развития, формирующая общее видение и знания компании, создающая все условия для эффективного применения полученных знаний во внутренней среде организации. В качестве примера обучающейся организации час

то приводят компанию «Студия Уолта Диснея» образца 1990-х гг. — в компании была сформирована комплексная система обучения, каждый сотрудник знал планы повышения собственной квалификации. Одной из интересных находок Уолта Диснея было создание так называемых мультиспециальных команд — когда сотрудников разного профиля и образования сознательно объединяли в одну команду для решения неких проектных задач. В процессе совместной деятельности участники команд получали представление о разной реакции на деловые ситуации и особенностях решения проблем, характерных для сотрудников разных специальностей. Например, объединение в одну команду программистов и дизайнеров помогло первым научиться творческим, нетрадиционным подходам к решению задач, вторым — умению просчитывать и предвидеть абсолютно все возможности развития событий. В результате в командах специалистов возникало общее видение, помогающее им более эффективно понимать друг друга.

Примерами реализации принципов обучающейся организации могут служить заводы японской фирмы Toyota, английского отделения Nissan, американской Hewlett Packard.

Сегодня и российские компании начали осознавать, что эффективное обучение должно стать постоянным и целенаправленным процессом. Не секрет, что бизнес в России отличается от бизнеса в развитых странах, поэтому точно копировать методики и разработки иностранных фирм не совсем правильно. Внедрение чего-то инородного (пусть даже очень эффективного) всегда связано с разрушением уже функционирующей системы, поэтому правильнее подстраивать западные концепции под имеющиеся бизнес-условия. Бездумное внедрение методов обучающейся организации часто приводит к проблемам учета и контроля затрат на дополнительное образование сотрудников и отсутствию условий для применения новых знаний. Концепция сбалансированной системы показателей в совокупности с концепцией обучающейся организации помогает не только учесть затраты на обучение и развитие, но и постоянно отслеживать состояние дел, связанных с повышением квалификации и обучением сотрудников организации. С помощью реализованного в рамках сбалансированной системы показателей механизма обратной связи нужно корректировать стратегию организации, оперативно приспособивая ее к изменяющимся внешним условиям.

По мнению одного из разработчиков концепции обучающейся организации Питера Сенге[36], существует пять основных дисциплин, или принципов, применение которых в отношении каждого

сотрудника организации может помочь ей стать по настоящему обучающейся организацией. Итак, это:

- осознание мыслительных карт и характеристик усвоения информации людьми;
- поощрение коллективного обучения;
- приобретение и поощрение личного мастерства;
- развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее;
- развитие способности системного мышления.

Уолт Дисней, скорее всего, интуитивно стремился развивать и поддерживать все эти дисциплины. Сам он выразился так: «Деньги мы снова вкладывали в бизнес, в долговременную программу развития... Я подразумеваю рост, который имеет значение лишь в той мере, в какой он повышает качество нашей продукции в долгосрочной перспективе. Фактически же наша студия стала больше напоминать школу, чем бизнес. Мастерство наше росло благодаря обучению, самокритике и экспериментированию».

Пять дисциплин создавали особую среду, корпоративную культуру обучающейся организации. Далее мы поговорим о том, каким образом создать систему обучения и развития персонала организации, помогающую внедрению и успешному использованию сбалансированной системы показателей, а также о том, как сбалансированная система показателей может помочь успешному построению системы обучения.

5.6.1. Обучение как стратегическая цель организации

Современная бизнес-среда характеризуется переходом от индустриального бизнеса к информационному. Это значит, что главной ценностью и конкурентным преимуществом современной компании являются знания, накопленные и созданные в организации. Знания могут быть аккумулированы как в явном виде — инструкции, патенты, описания процессов, кейсы, так и в неявном, включающем в себя квалификацию персонала, неформальные отношения и структуру организации, представления людей о существующем порядке вещей и способах поведения. При этом, как правило, знания, накопленные в неявном виде, не менее важны для существования и успеха организации, чем те, которыми она обладает явно.

Представьте себе такую гипотетическую ситуацию — в некой компании пожаром были уничтожены все бумажные документы и электронные носители информации, однако сохранился персонал. Ситуация не из приятных, но все же восстановление бизнеса возможно, хоть и с большими потерями. В другом случае — когда из организации в одночасье ушли все сотрудники — восстановление бизнеса практически невозможно. Этот пример хорошо иллюст-

рирует то, какую ценность на самом деле представляют для современной организации люди.

Таким образом, человек признается самым ценным ресурсом организации. Это связано в том числе и с тем, что кадры — самый адаптивный вид ресурсов. Благодаря такой приспособляемости организация способна быстро изменяться в ответ на неожиданные требования внешней среды, сохранять управляемость в условиях нестабильности параметров, временных ограничений и при недостатке других видов ресурсов. Однако знания человека и знания организации — не одно и то же. Типичным заблуждением является мнение, что сумма знаний сотрудников организации и есть знание организации. В параграфе, посвященном знаниям организации и общему видению, мы подробно обсудим вопрос, почему те или иные знания, полученные сотрудниками организации в процессе индивидуального обучения, не увеличивают знание организации в целом. Тем не менее носителями знания организации все же являются ее сотрудники. Причем если в организациях индустриального типа носителями знаний выступают только менеджеры среднего и верхнего уровней управления, то в современных организациях знания проникают вниз по «пирамиде управления», т. е. любой сотрудник организации становится носителем уникальных знаний, необходимых для ведения бизнеса.

Девизом индустриальной организации могут являться слова «незаменимых у нас нет» и понятие о человеке как о «винтике» большой системы, однозначно реагирующем на внешние воздействия. В противоположность этому подходу, в информационных организациях распространен антропоцентристский подход, в котором человек рассматривается как индивидуальная, обучающаяся и активная единица.

Таким образом, люди не являются лишь «винтиками» в организациях нового типа, они становятся основным конкурентным преимуществом и ресурсом компании. А обучение персонала является таким же вложением капитала, как и вложение в основные средства.

Одной из «новых» задач, характерных для информационных организаций, является постановка системы управления и учета информации, которой владеют сотрудники. Именно построив систему такого учета и управления, организация может говорить о том, что превращает эти сведения в знания организации. Наряду с этим возникает и задача учета затрат на образование и профессиональный рост сотрудников, а ведь именно эти процессы являются важнейшими направлениями развития для информационных организаций.

Отчасти решить эти задачи помогают системы управления знаниями, однако привести их все к единому знаменателю бывает сложно. Появление и широкое распространение менеджмента на основе сбалансированной системы показателей вызвано необходимостью управлять с учетом не только материальных аспектов бизнеса, но и вложений в обучение и повышение квалификации персонала. Кроме того, показатели сбалансированной системы показателей помогают не только оценить успехи компании в подготовке персонала и развитии технологии, но и спланировать обучение таким образом, чтобы оптимальными темпами развивать именно те способности людей, которые потребуются организации в будущем, прояснить систему мотивации сотрудников. Ниже мы рассмотрим конкретные примеры показателей, характеризующих обучение персонала и развитие организации.

5.6.2. Ключевые показатели по обучению

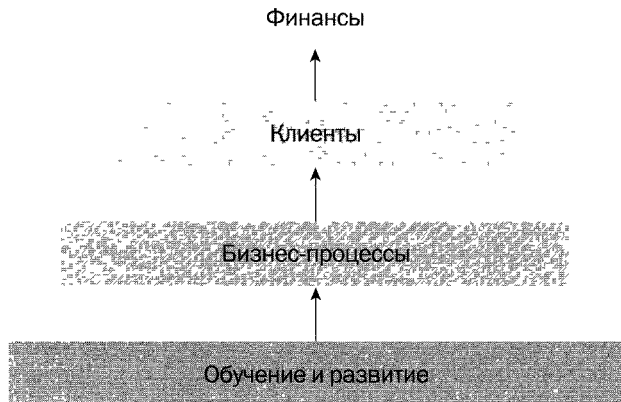


Рисунок 5.1. Пирамида показателей, составляющих сбалансированную систему

Авторы сбалансированной системы показателей ввели составляющую обучения и развития вполне осознанно. Появление данной группы показателей говорит не только о важности обучения в компании, но и о сложности учета вложений в этот процесс в традиционных схемах управления. Затраты на обучение недаром оказывались первыми в списке на сокращение в традиционных компаниях. Если мы посмотрим на схему сбалансированной системы показателей, то сразу становится очевидным, что параметры, посвященные обучению и развитию, — наиболее опережающие, а значит, пренебрежение ими позднее приведет компанию к разрушению. Обучение и развитие можно сравнить с подводной частью корабля — ржавчина и отсутствие надлежащего ремонта здесь менее очевидны, чем в надстройках, однако долгое пренебрежение

ремонт подводной части приводит к катастрофическим последствиям. Тем не менее в наборе традиционных приемов управления нет эффективных инструментов планирования, которые позволили бы учитывать вложения в развитие компании именно по проявлению их реальной отдачи на «поверхности», т. е. отслеживать связь между обучением и повышением эффективности деятельности в той или иной области.

В случае когда дополнительное образование сотрудников планируется и осуществляется по принципу «нам надо тратить 5% прибыли на обучение», мы приходим к ситуации, похожей на попытки судоремонтных рабочих косметически залатать пробоину в корме, целиком обновляя обшивку на носу судна. Использование сбалансированной системы показателей — один из путей упорядочения планирования учебной деятельности, ее изменения и развития. Показатели, посвященные обучению, можно сравнить с датчиками, отслеживающими состояние подводной части, которые расположены ниже ватерлинии корабля. При внедрении сбалансированной системы показателей становится возможным запланировать и проконтролировать затраты на обучение в их связи с финансовыми показателями деятельности компании, такими как прибыль, оборот, количество клиентов.

Оптимальное число показателей, характеризующих сферу обучения и развития, может меняться в зависимости от сферы бизнеса компании. В общем случае это около пяти показателей, или 22% от общего числа параметров. Как правило, большим количеством показателей характеризуются динамичные, высокотехнологичные и наукоемкие направления бизнеса, такие как производство микроэлектроники, химическая и фармацевтическая промышленность.

Ниже мы рассмотрим набор показателей, характеризующих направление обучения и развития. Среди этих показателей:

- удовлетворенность работников;
- текучесть кадров;
- доход в расчете на одного работника;
- добавленная стоимость на одного работника;
- коэффициент стратегического охвата работами (число имеющих конкретные специальности работников в сравнении с ожидаемыми потребностями в специалистах);
- продолжительность цикла переподготовки (срок, необходимый для того, чтобы поднять квалификацию имеющихся работников на новый уровень);
- число рационализаторских предложений в расчете на одного работника;

- число внедренных рационализаторских предложений;
- доля работников, имеющих личные производственные задания, связанные со стратегией предприятия;
- стратегический охват информацией (доступность текущей информации по отношению к ожидаемым потребностям в ней);
- доля процессов, предусматривающих оценку качества и издержек, и извещение работников об этих показателях в режиме реального времени;
- доля работников, имеющих прямые контакты с потребителями и доступ к электронной информации о них.

Можно видеть, что данная группа показателей характеризует практически все информационные процессы в организации — не только эффективность, сбалансированность и оперативность обучения как такового, но и такие факторы, как возможность персонала обучаться самостоятельно, используя доступную информацию о процессах, происходящих в организации, клиентах и партнерах. Важным элементом информирования сотрудников является обратная связь — сведения о том, какие действия сотрудника ведут к улучшению состояния дел в организации, а какие препятствуют этому. В успешных организациях построена система передачи информации, одновременно позволяющая защитить информацию от несанкционированного доступа и обеспечить свободное перемещение информации по организации как сверху вниз (приказы, распоряжения, указания), так и снизу вверх (обратная связь от клиентов, рационализаторские предложения, претензии и сведения о клиентах). Эффективно и грамотно выстроенная система обучения персонала позволяет повысить эффективность компании за счет роста организационного знания, о чем мы поговорим в следующем разделе.

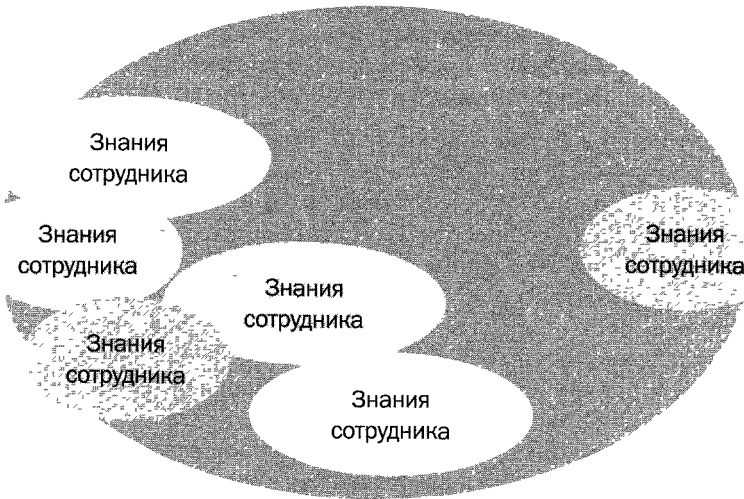


Рисунок 5.2. Знания организации

Знания могут принадлежать не только отдельному человеку, но и компании в целом. При этом сумма знаний отдельных людей не является знанием организации. Зачастую собственники и менеджмент не осознают разницу между знаниями сотрудников и знаниями компании в целом. Итак, вот примерный список причин, по которым может возникать разница между знанием организации и знаниями отдельных сотрудников:

- отсутствие управления — требуемые знания есть у конкретного сотрудника, но организация не способна обнаружить их вовремя в случае необходимости. Например, никто не знает, что системный администратор компании раньше работал дизайнером в типографии. Поэтому, когда возникает необходимость узнать, в каком формате представлять файл для верстки макета, менеджер по маркетингу звонит в типографию, теряя на этом время;
- отсутствие упорядоченности — знания о какой-либо проблеме разбросаны по организации, что значительно затрудняет их использование. Например, в сети газетных киосков знания о предпочтениях покупателей конкретного киоска есть у продавца. Однако для того чтобы получить информацию о запросах всех покупателей, придется приложить специальные усилия;
- отсутствие формализованности — знания существуют в форме неявных навыков и понятий, неписаных норм, принятых среди сотрудников организации, поэтому для осознания и применения этих знаний приходится проводить дополнительную работу. Такие работы, как описание бизнес-процессов, часто предполагают как раз осознание, оформление в явном виде не-

явно подразумевающихся сведений. Например, директор по персоналу знает, что всегда перед приемом на работу нового специалиста кандидат должен пройти краткое собеседование с генеральным директором,

- отсутствие целостного понимания информации, размещенной в различных частях организации, — разные сотрудники имеют порой противоположные взгляды на одни и те же явления окружающей действительности. Помочь преодолению этой проблемы может формирование общего видения в организации. Например, в бухгалтерии сложилось весьма отрицательное мнение о каких-то клиентах, так как они регулярно задерживают оплату, неаккуратно оформляют платежные документы. В то же время отдел обучения считает данного клиента весьма перспективным, так как наблюдается устойчивый рост его заказов на обучение. При этом ни один из отделов не обладает полной характеристикой в силу односторонности взгляда на ситуацию,
- знания и навыки, полученные вне организации, невозможно применить из-за различных ограничений — организационной культуры, традиций или особенностей бизнес-процессов организации. Например, сотрудник прошел обучение на курсах тайм-менеджмента, однако применение навыков управления временем на данном рабочем месте невозможно, так как в организации принят такой стиль руководства, когда управлением и организацией времени сотрудника занимается его непосредственный руководитель.

Каково бы ни было организационное знание, именно оно, а не сумма знаний сотрудников является свойством компании в целом. В связи с этим при планировании обучения очень важно учитывать то, как повлияет изменение квалификации сотрудника на изменение организационного знания в целом.

Как отмечает Питер Сенге[36], компания может обучить всех менеджеров в Гарварде, потратить миллионы на специальное техническое образование, но все равно останется «слепой, глухой и тупой», несмотря на то, что отдельные ее сотрудники имеют блестящие способности. Индивидуальное обучение — необходимое, но недостаточное условие для увеличения организационного знания. Важнейшим фактором является не только то, чему и как учатся сотрудники, но и то, насколько эффективно они переносят свои знания и навыки в компанию. Что нужно сделать для того, чтобы повысить эффективность применения знаний, полученных в процессе обучения сотрудниками? В этом направлении есть две одинаково важные части — усовершенствование самого процесса индивидуального обучения и изменение организации таким образом, чтобы знания, полученные людьми, быстрее и эффективнее становились организа-

ционным знанием в целом. В следующем подразделе мы подробно поговорим об организации индивидуального обучения.

В индивидуальном обучении можно выделить две основные составляющие — обретение знания и обретение навыка. Обе части одинаково важны в бизнесе и реальной жизни, при этом перекося в какую-либо сторону неизбежно ведет к невозможности использовать плоды обучения в реальной деятельности. В качестве примера можно рассмотреть притчу о двух плотниках, один из которых имеет обширные познания в теории проектирования и архитектуры, однако у него нет навыков их применения на практике. Другой, напротив, овладел всеми навыками работы по дереву, но понятия не имеет о том, что образует целостную конструкцию, и потому его столы разваливаются, а возведенные дома рушатся.

5.6.4. Эффективность индивидуального обучения

Забегая вперед, можно сказать, что организационное знание позволяет объединять и использовать как раз те знания отдельных сотрудников, которые в силу определенного перекося в структуре знаний и навыков часто невозможно использовать отдельному человеку. В этом нет никакого противоречия — просто сотрудники, имеющие перекося в знаниях, обучаются в процессе совместной работы, получая ту информацию, которой им не хватало для эффективного использования.

Правильно организованное обучение предполагает получение как знаний, так и навыков в равных пропорциях, необходимых для успешной работы. Организация индивидуального обучения — непростой процесс, во многом дополнительно осложненный предубеждениями и стереотипами об эффективном обучении, которые все мы вынесли со школьной скамьи. Вот некоторые примеры ошибочных представлений об обучении, широко распространенных среди менеджеров:

- наибольшую эффективность обучения можно достичь в аудиториях, где сотрудники, оторванные от своих рабочих мест, слушают объяснения преподавателя и отвечают на вопросы тестов и контрольных заданий;
- обучение подобно передаче информации: как файлы копируются с компьютера на компьютер, так и знания заполняют голову сотрудника, подвергшегося обучению. Обучение — индивидуальная и в основном пассивная деятельность обучающегося,
- самое важное, чему необходимо обучить людей, — это содержание учебников, инструкций, правил и норм, действующих в данной области бизнеса и на рабочих местах;
- обучение — это всегда специальная деятельность, проходящая в отдельное время и в отдельном месте, обучение в значении «приобретение опыта» — не обучение.

Увы, подобные утверждения неверны. Отчасти это обусловлено тем, что взрослые не обладают такой восприимчивостью к знаниям, как дети, кроме того, у взрослых во многом другая мотивация к обучению и другой жизненный опыт. Обучение взрослых отличается от обучения детей в школе, об этом нужно помнить при планировании индивидуального обучения. Еще одна причина, по которой школьные стереотипы о роли обучения так живучи: часто мы не осознаем, что имеем дело с обучением, если нет специально выделенного времени и места для получения знаний. Например, если сотрудник, неправильно настроивший оборудование, в результате сбоя понял, что 10 минут, потраченные на настройку станка, обернутся экономией многих часов, потраченных на ремонт, — мы утверждаем, что это является обучением сотрудника, в то время как распространенные стереотипы протестуют против такого подхода. Сейчас мы предложим вашему вниманию еще несколько утверждений, касающихся организации индивидуального обучения:

- обучение происходит всегда и везде, обучение в классах — только малая часть приобретения знаний, которое происходит в основном на рабочем месте;
- социальное и активное обучение значительно эффективнее пассивного и индивидуального;
- один из наиболее важных и трудоемких моментов — обучение подразумеваемым правилам, организационной культуре, опыту, здравому смыслу и интуитивным выводам в противовес обучению нормам и инструкциям, зафиксированным на бумаге.

Исследователи обучения взрослых утверждают, что самое эффективное обучение является продуктом постоянно возобновляющегося цикла обретения опыта, который люди получают непосредственно на рабочем месте. Подлинное обучение происходит приблизительно так:

- человек имеет конкретный, полученный на рабочем месте опыт;
- человек размышляет об этом опыте, пытаясь понять, что происходит и почему;
- опыт является фундаментом для построения концепций и обобщений с помощью размышлений;
- выработанные концепции и обобщения испытываются эмпирическим путем;
- человек получает новый опыт в результате применения новых концепций, затем цикл повторяется.

Легко видеть, что при таком подходе к обучению сотрудники приобретают и знания, и навыки, — в процессе размышления человек получает знания, а в процессе испытания концепций на практике приобретаются навыки. В данном случае основной задачей является организация работы таким образом, чтобы цикл обучения:

- повторялся без задержек и «застревания» на каком-либо этапе;
- по возможности приводил к минимальным потерям в результате возможных ошибок.

Вспоминая наших плотников из притчи, можно сказать, что у одного из них цикл обучения застыл на этапе размышлений и выработки концепций, а у другого — в фазе безудержного экспериментирования, что и позволило одному из них обладать обширными знаниями при отсутствии навыков, другому — навыками без знаний. Одна из типичных причин остановки цикла обучения на этапе размышлений и получения знаний — опасения сотрудника по поводу последствий экспериментирования, которые блокируют проверку выработанных концепций на практике. Одним из способов преодоления таких затруднений является создание так называемых резерваций безопасности, где сотрудники могли бы экспериментировать без опасения нанести существенный ущерб компании. Например, для проверки идей, связанных с удаленным администрированием банковских компьютерных сетей, организуется тестовый сервер. Это одновременно снимает у администраторов соблазн поэкспериментировать на работающей банковской сети.

В результате индивидуального обучения у сотрудников возникают так называемые интеллектуальные модели, о которых мы поговорим в следующем подразделе.

Результатами многократных циклов обучения являются интеллектуальные модели, называемые также стереотипами мышления, или моделями мышления. Это могут быть как простенькие обобщения типа «все сотрудники компании X плохо относятся к клиентам», так и сложные теории, касающиеся бизнеса, экономики, науки. Примеров сложных интеллектуальных моделей не счесть в этой книге, но все они лишь теории до тех пор, пока не будут проверены на практике. Интеллектуальные модели индивидуальны. Можно сказать, что каждый человек не только видит, но и предсказывает мир через призму своих интеллектуальных моделей, это дает возможность оценить последствия тех или иных действий. Кроме того, интеллектуальные модели могут влиять на дальнейшее приобретение знаний, скорость, количество и направление циклов обучения. Не только циклы обучения создают интеллектуальные модели, но и сами эти модели способны влиять на темпы, результативность и направленность дальнейшего обучения человека.

5.6.5. Передача интеллектуальных моделей

Одним из основных процессов преобразования знаний сотрудника в корпоративное знание является передача интеллектуальных моделей между сотрудниками, создание общих интеллектуальных моделей в масштабах компании и организационной культуры. Интеллектуальные модели, сформированные на рабочем месте, включают такие умения, как способы выполнения стандартных заданий, например заполнение бланков или обращение с оргтехникой, знаний того, что приемлемо, а что нет, какие действия организация поощряет, а за какие наказывает. Для успешного организационного обучения необходимо создать условия, когда сотрудники начинают передавать друг другу свои интеллектуальные модели, делиться своим знанием причин и навыками и принимать информацию от других сотрудников.

Казалось бы, нет особых проблем в создании такой среды, где сотрудники могли бы свободно обмениваться знаниями и навыками. Однако на практике существует много затруднений, создающих препятствия свободному обмену информацией и мнениями среди сотрудников. Рассмотрим, какие проблемы в передаче интеллектуальных моделей характерны для организации на каждом этапе ее развития (см. табл. 5.1).

Таблица 5.1. Проблемы передачи интеллектуальных моделей в зависимости от стадии развития организации

Стадия развития	Характерная проблема
Создание организации	Отсутствие помещения для встреч, недоверие, вызванное личностными причинами, отсутствие традиций по передаче информации
Первичный рост	Приток новых людей, возникновение барьеров между новыми людьми и «ветеранами» организации, недостаточность только личных каналов для передачи информации, бюрократизация личных каналов со всеми их недостатками
Стабилизация	Излишняя бюрократизация, формализация корпоративных каналов передачи информации, созданных на этапе роста
Спад	Попытки руководства скрыть реальное положение дел, страх сокращения со стороны низовых сотрудников

На ранних стадиях развития компании организационное и индивидуальное обучение являются почти синонимами, так как фирма на этом этапе мала, ее сотрудники, они же основатели организации, имеют хорошие личные связи между собой, в такой организации, как правило, не возникает проблем с передачей информации и мнений. На данном этапе наиболее характерной проблемой в ор-

организационном обучении может быть недостаток формальных ресурсов, необходимых для того, чтобы компания могла почувствовать себя состоявшейся: отсутствие помещения, нерегулярность встреч сотрудников. Также актуальны проблемы личного характера — недоверие, отсутствие традиций по обмену информацией.

На втором этапе компания становится организацией в привычном всем смысле этого слова, растет, появляются новые задачи и клиенты. Характерной чертой перехода на этот этап становится достижение порога численности 20—25 человек. Как правило, на данной стадии организация очень быстро растет, для удовлетворения потребностей этого роста предприятие должно быстро переорганизовываться, появляются новые подразделения, задачи и, что важно для нас в данном контексте, возникают новые связи между подразделениями. Для организационного обучения в это время характерны такие сложности, как недостаточность использования только личных, неформальных каналов передачи информации; в результате интенсивного притока новых людей в организацию существует риск возникновения информационных барьеров между новичками и «ветеранами»; размывание организационной культуры; сложность формирования традиций передачи знаний у новых членов организации. Чрезвычайно важной задачей организации на данном этапе становится создание системы формализованных каналов распределения и обмена информацией, отчасти заменяющих неформальные. Например, автору приходилось общаться с директором небольшой компании, который был уверен в правильности такого подхода: для того чтобы сотрудники узнали об изменении порядков в фирме, надо только сообщить новость секретарю. Неудивительно, что, когда число работников этой компании перевалило за юо, такой способ распределения информации стал абсолютно неэффективным. Кроме того, на втором этапе организация пытается получить по возможности больший контроль над знаниями сотрудников путем формализации этих сведений, их упорядочивания и инвентаризации и создания системы контроля за обучением людей. Для этого служат, например, сообщения сотрудников в письменном виде или в форме электронных документов, отчетов, учебных материалов, описаний рабочих процедур и бизнес-процессов, должностных инструкций, меморандумов, планов. С помощью подобных средств часть знаний остается в организации. Впрочем, даже в самых бюрократических организациях гораздо большие объемы знаний и навыков не фиксируются на внешних носителях, таких как бумага или память компьютеров. Огромные объемы информации в виде интеллектуальных моделей остаются в подспудной коллективной памяти компании в виде организационного знания.

На третьем этапе организация достигает желанной стабильности. **Этап зрелости** наступает в компании, когда сформированы структура управления и организационная культура компании. Это этап стабильности, нахождения в бизнесе в течение нескольких лет. Общая стратегия на данной стадии предполагает поддержание достигнутых уровней прибыли, а не сползание вниз, стремление сохранить численность персонала на одном уровне. Иногда на третьем этапе, чтобы не останавливаться в развитии, принимаются решения по слиянию или продаже более крупной компании. Бизнес-процессы отлажены, вложения в обучение персонала несколько снижаются за счет того, что уже создана прослойка квалифицированных кадров, способных решать поставленные задачи. Формализуются все процессы, в том числе передача информации; взамен единой неформальной структуры формируется совокупность структур отдельных подразделений; возрастает роль формальных каналов передачи информации. Основными проблемами на этом этапе могут оказаться негибкость и чрезмерная формализованность структуры передачи информации, созданной на этапе роста.

Другой проблемой часто бывает «встраивание» в формальную структуру неформальных связей сотрудников, что в результате кадровых перестановок или просто изменений в организации приводит к сбоям в работе. Например, в компании по бронированию грузоперевозок диспетчер всегда знал, есть ли свободные машины, — для этого он просто выглядывал в окно и смотрел, есть ли еще во дворе автомобили. В ходе внедрения автоматизированной системы контроля за перевозками сам процесс запроса о наличии свободных машин показался столь естественным, что не был учтен никаким образом — ни в должностные инструкции водителей, ни в полномочия диспетчера не входили средства для проверки наличия машин на базе. Долгое время это работало безотказно, пока увеличившийся парк машин не вынудил руководство найти другое место для стоянки. Тут и проявилась ошибка формирования информационных потоков, допущенная полгода назад. Для предупреждения подобных срывов необходимо еще на этапе формирования должностных инструкций и информационных потоков уделить большое внимание формализации *всех без исключения бизнес-процессов*, созданию структуры «на вырост».

На последнем, четвертом этапе организация переходит на этап спада. **Этап спада** — естественное заключение в цикле рынка. Многие компании могут поддерживать статус-кво долгое время. Технологии и рынки меняются довольно быстро, и даже политические события на национальном и международном уровне могут заставить организацию начать сползать вниз. Иногда этап спада называют периодом сокращений. Но не стоит рассматривать данный термин «в багровых тонах» — компания может просто корректировать сама се-

бя в связи с изменениями внешней среды. Именно здесь применяются жесткие методы типа технологий реинжиниринга.

На данной стадии бизнес-стратегия компании направлена на перегруппировку. Основная цель — более эффективное функционирование и удержание своей доли рынка. Проблемы коммуникации на этом этапе возникают, как правило, оттого, что высшее руководство пытается «делать хорошую мину при плохой игре», скрывая от персонала истинное положение вещей. В связи с замораживанием выплат и страхом сокращений у людей появляется нежелание предлагать какие-либо перемены или улучшения, основным мотивом их существования становится «не попадаться на глаза, а то сократят». Недостаток информации о положении компании на рынке приводит к недовольству сотрудников существующей системой компенсаций. Советы по преодолению этой ситуации звучат достаточно просто: руководству следует активно использовать существующие каналы распространения информации, чтобы разъяснить сотрудникам истинное положение вещей, поощрить инициативы по реформированию и изменению компании, выработать стратегию выхода из кризиса и довести ее до сведения сотрудников.

Как уже говорилось выше, под обучением в организации мы понимаем не только образование в его классическом смысле — посещение обучающих курсов, тренингов и семинаров, но и обучение непосредственно на рабочем месте, в процессе выполнения своих должностных обязанностей. Все виды приобретения знаний нужно учитывать при планировании повышения квалификации вашего персонала. План обучения всегда строится на основании стратегических целей компании и перспектив ее развития. Так как обучение и развитие являются самым нижним «слоем» в сбалансированной системе показателей, при планировании обучения приходится «спускаться» к нему от финансовых показателей через показатели работы с клиентами и бизнес-процессы (см. рис. 5.3.).

5.6.6. Способы планирования обучения

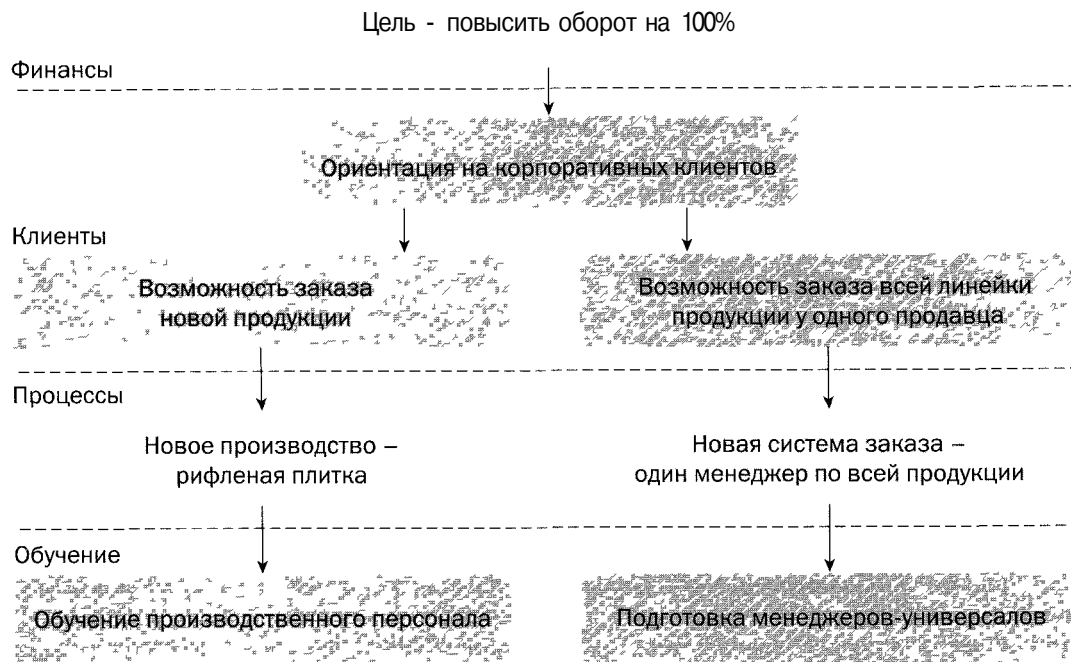


Рисунок 5.3. Пример стратегического планирования обучения «сверху вниз» (на примере компании «Тротуар-Холдинг»)

Пример: компания «ТротуарХолдинг»

Например, в компании «Тротуар-Холдинг» (см. краткую справку о компании «Тротуар-Холдинг» в подразделе 2.8) была поставлена достаточно амбициозная цель — добиться роста оборотов компании вдвое на протяжении ближайших двух лет. В результате проведенного анализа цель была сначала переформулирована для уровня работы с покупателями, поскольку выяснилось, что крупные корпоративные клиенты, работа с которыми способна значительно увеличить оборот компании, испытывают потребность в новой продукции, такой как тротуарная плитка с рифленой лицевой поверхностью. Было также установлено, что для корпоративных клиентов важна возможность заказа через одного менеджера всего ассортимента строительных товаров с одновременным получением консультаций по особенностям использования новых материалов. На уровне бизнес-процессов было принято решение начать производство некоторых видов новой продукции, таких как тротуарная плитка с рифленой поверхностью, а также изменить систему рабо-

ты с корпоративными клиентами — если раньше в «Тротуаре» менеджеры по работе с заказчиками специализировались по видам продукции, то теперь для каждого клиента выделялся свой менеджер, хорошо знающий всю продуктовую линейку, закупаемую данным потребителем. Предполагаемые изменения на уровне бизнес-процессов вызвали изменения и в составляющей обучения и развития персонала — для открытия производства плитки с рифленой лицевой поверхностью понадобились специалисты, знакомые с новым оборудованием, что отразилось на стратегическом плане обучения персонала. Также пришлось запланировать переобучение сотрудников отдела продаж; если раньше им достаточно было хорошо знать несколько видов продукции, то новый способ работы потребовал подготовки менеджеров-универсалов для работы с корпоративными клиентами. Эти менеджеры могли в случае необходимости консультировать клиентов по особенностям комплексного использования всех материалов, совместимости материалов и перспективах развития ассортимента.

Итак, стратегическое планирование обучения должно логически продолжать генеральную линию развития компании. Частой ошибкой в планировании обучения является планирование снизу вверх, когда определение потребностей в обучении возлагается на линейных менеджеров и менеджеров отделов. При таком подходе обучение оказывается направлено не в будущее, а прошлое, результатом обучения является не достижение целей в будущем, а латание проявившихся в прошлом и выявленных проблем. И если в небольшой компании этот разрыв между прошлым и будущим может быть преодолен силами дальновидных линейных руководителей, то в большой компании руководители подразделений могут просто не иметь информации о планируемых изменениях, что автоматически вынуждает их идти на поводу сегодняшних потребностей в деле планирования обучения персонала.

На основании определенных целей и показателей, составляется конкретный план обучения сотрудников (см. рис. 5.4). В этом случае планирование идет как снизу вверх, так и сверху вниз — руководство компании определяет количественные и качественные нормы и показатели обучения для каждого подразделения, а навстречу, с уровня руководителей отделов и подразделений, подаются предложения о конкретных кандидатах на обучение или механизмах их определения.

При планировании обучения возможно применение элементов бюджетирования, когда сверху определяется бюджет обучения сотрудников того или иного подразделения, а руководители отделов сами решают, каким образом построить процесс в рамках бюджета, чтобы достичь поставленных целей. Система показателей по

обучению в данном случае помогает понять эффективность использования отпущенных средств.



Рисунок 5.4. Виды обучения

План будет наиболее эффективен, если в нем учитываются и сочетаются все виды обучения — внешнее, внутреннее, обучение на рабочих местах и система адаптации новых знаний в производстве.

Так, в «Тротуар-Холдинге» была построена система, в которой сочеталось внешнее и внутреннее обучение, — несколько производственных рабочих прошли полный курс по производству рифленой тротуарной плитки в компании — производителе оборудования (внешнее обучение), после чего провели серию кратких семинаров по устройству и особенностям эксплуатации оборудования для остальных производственных рабочих (внутреннее обучение). Когда оборудование было получено и запущено в эксплуатацию, бригады формировались таким образом, чтобы в каждой были хотя бы два человека, прошедшие полный внешний курс обучения. Линейные руководители, мастера участков всячески поощряли наставничество (обучение на рабочем месте, адаптация знаний).

5.6.7. Организационная культура

Любая организация, независимо от профиля деятельности, декларируемых целей и формы собственности, создается и действует в определенной культурной среде. Культура общества во многом определяет смысл существования организации, действуя как извне, так и внутри фирмы. Культура придает смысл многим нашим поступкам, поэтому менять что-либо в жизни людей можно только с учетом ее влияния. Культура формируется десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. Многие нововведения не приживаются только потому, что их внедрение противоречит исповедуемым людьми нормам и ценностям.

Помимо норм, принятых в обществе, в длительно и стабильно существующих группах вырабатываются собственные нормы, ценности и верования. В случае компании мы имеем дело с образованием организационной культуры. **Организационная культура** — это набор допущений, убеждений, ценностей, ритуалов и норм, которые разделяются всеми членами организации. Как правило, организационная культура функционирует на неформальном уровне, нормы и ценности передаются от старейших работников к вновь принятым.

Исследования показывают, что между сплоченностью группы людей и сформированностью их внутригрупповой культуры существует тесная связь. Поэтому управленец, заинтересованный в создании прочной компании, обязан позаботиться о мерах, направленных на формирование организационной культуры.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить человеку извне. Так как культурные нормы часто распространяются только на членов группы, «чужакам» прощается некоторое отклонение от принятых норм. Таким образом, внешний по отношению к группе исследователь, не ставящий себе цель специально наблюдать за таким явлением, как организационная культура, может и не заметить стандартов поведения, принятых в данной организации. В то же время люди, работающие в компании длительное время, не замечают требований, которые предъявляет к ним организационная культура, так как они давно вошли в плоть и кровь ветеранов организации. В этом организационная культура сходна с культурами определенных наций и стран — экзотичность тех или иных требований совершенно не осознается носителями культуры, слабо заметна туристу и часто совершенно ломает жизнь человека, перебравшегося в страну на постоянное жительство.

Основные составляющие организационной культуры:

- мировоззрение;
- культурные ценности;
- символика организации;
- ритуалы и нормы;
- миссия организации;
- мифология;
- психологический климат в коллективе.

Мировоззрение — это представления об окружающем мире, природе человека и общества. Мировоззрение сильно связано с национальной культурой и религиозными представлениями членов организации. Мировоззрение конкретного человека очень сложно выявить и исследовать, далеко не каждый способен сформулировать основные постулаты, которые приводят в действие его поведение. Психологам, чтобы понять мировоззрение, подчас требуются многочасовые беседы, в которых человека просят объяснить мотивы тех или иных поступков. С психологической точки зрения проще воспользоваться не объяснением человеком собственных поступков, а просьбой порассуждать, почему другой человек поступил так, а не иначе, или беседой о каком-нибудь местном герое. Таким образом, можно получить информацию о критериях успеха, культивируемых в данной социальной среде.

Изменять мировоззрение сложно, его проще учитывать и использовать, не нарушая норм, кажущихся членам организации естественными. Другие уровни организационной культуры более гибки и могут быть развиты командой консультантов по заказу руководства организации

Культурные ценности, принимаемые членами организации, также вносят важный вклад в формирование организационной культуры. Ценности могут меняться в зависимости от специфики компаний¹ в одних компаниях сотрудники ориентированы в основном на зарабатывание денег, в других — более важными считаются технологические инновации и благосостояние сотрудников. Эти ценности могут сохраняться, даже если произошла смена значительной части членов коллектива. В то же время в результате специально проведенной работы может быть осуществлена определенная смена ценностей.

Наиболее пластичной составляющей организационной культуры являются **символы**, включающие высказывания, произведения искусства и физические объекты, которые нагружены особым смыслом, отличным от значения, придаваемого этому же символу вне организации. Важным элементом организационной культуры может стать какой-либо персонаж (живой или умерший), обладающий характеристиками, ценными для данной культуры, и служащий образцом поведения для сотрудников. Изменение организационной культуры имеет смысл начинать именно с формирования новой символики компании, создания и внедрения в сознание работников представления о ее новом облике. Частью такой работы занимаются рекламные агентства, предлагающие компании услуги по созданию нового стиля, включающего дизайн интерьера, товарных знаков, создание слоганов, фирменной одежды для сотрудников.

Другой подраздел этого уровня культуры — **организационная мифология**, внедрение которой является процессом более кропотливым. Одно из направлений деятельности по внедрению организационной мифологии характеризуется высказыванием «Народ должен знать своих героев» и предполагает создание ореола героя вокруг кого-либо из организаторов компании или сотрудников. Если подходящего по масштабам задачи человека нет, его можно привлечь со стороны, например пригласив в качестве почетного президента известного космонавта или политического деятеля. В качестве человека-символа может быть привлечен и исторический персонаж, что, конечно, дешевле, например Савва Морозов или купец Шукин. Здесь важна общность сферы деятельности или интересов персонажа и организации. Если такая общность найдена, можно создать мифы данного человека, провести конкурс его имени.

В таком деле важен не столько человек, сколько процесс его превращения в символ, объединяющий сотрудников, в некую ценность, отличающую данную организацию от многих других, безликих. Вале-но основание, усиливающее различие «наших» от «не наших». Такая символизация активно использовалась в советской пропаганде, особенно в добрежневский период. В США такой прием тоже был использован неоднократно, например по отношению к семье Джона Кеннеди была развернута кампания всенародного поклонения.

Важной составляющей организационной культуры становятся **нормы поведения**, обязательные для всех сотрудников. Как правило, эти нормы неформальны и представляют собой некие неписанные законы поведения. Частным случаем норм являются **ритуалы**, принятые в организации, — устойчивые последовательности действий, выполняемые всякий раз в определенных ситуациях. Это может быть ритуал начала рабочего дня, ритуал обращения к вышестоящему начальнику и т. д. Например, в организационной культуре советской школы был широко распространен ритуал приветствия учителя вставанием. В некоторых крупных корпорациях в качестве ритуала начала рабочего дня принято коллективное прослушивание гимна организации на рабочих местах. В других компаниях начало рабочего дня отмечается обходом директора, который лично здоровается с каждым сотрудником. Внедрение новых норм поведения и ритуалов способно ощутимо изменить культуру организации.

Миссия организации также является составной частью организационной культуры. Часто под миссией понимают цель, что в корне неверно. В противоположность цели миссия — это сверхзадача, смысл существования данной компании. Миссия должна отражать полезность организации не только для нее самой, но и для данного сообщества, страны, мира. Например, если целью строительной организации может быть получение максимальной прибыли или захват определенной доли рынка, то миссия той же фирмы формулируется так: «Мы помогаем людям строить свой дом». Миссия должна быть четко выражена, сотрудники должны достигнуть согласия по этому вопросу, смысл миссии должен широко разъясняться и пропагандироваться в процессе связей с общественностью как внутри организации, так и вне ее.

Так как сбалансированная система показателей является средством стратегического планирования, при ее разработке необходимо учитывать ценности, принятые в организационной культуре данной компании. Например, если одной из основных ценностей является скользящий график и ненормированный рабочий день, не стоит создавать такой показатель, как количество опозданий сотрудников на работу. И напротив, такой показатель, как количество часов, потраченных работниками на повышение своей квали-

фикации, совершенно необходим в компании, составной частью организационной культуры которой является следование ценностям обучающейся организации. Кроме того, в контексте данной книги организационная культура важна для нас с точки зрения ее влияния на внедрение в компании новых стратегических систем и сопротивления изменениям.

5.7. Обратная связь

Для ее эффективной реализации любой стратегии требуется постоянный контроль процесса. Иными словами, глядя в будущее, нам все время необходимо оглядываться в прошлое, чтобы убедиться, что принятые решения не только успешно претворяются в жизнь, но и по-прежнему имеют смысл в постоянно меняющихся условиях. Неудача многих организаций была предопределена тем, что планирование их стратегий осуществлялось на основании условия неизменности окружающей среды и самой компании. В самом деле, часто формулирование стратегии — некий «одноразовый» процесс, когда высшее руководство определяет направление развития, составляет планы, задачи подразделениям, достигает общего видения будущего как организации в целом, так и каждой структурной единицы. После этого, как считают некоторые руководители, о стратегии можно на некоторое время забыть, всецело отдавшись выполнению ранее намеченных планов.

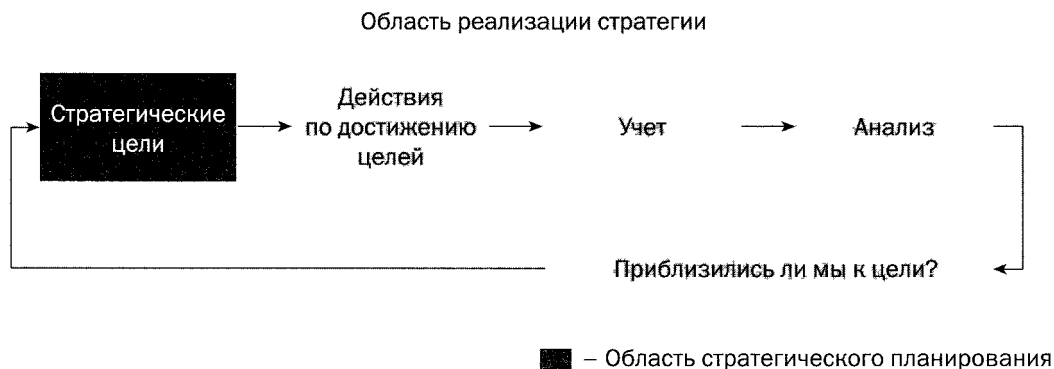


Рисунок 5.5 Пример обратной связи с одной петлей

Функция обратной связи в такой ситуации — отслеживать отклонения развития компании от сформулированных ранее показателей. Например, если руководством определена стратегическая цель — время отгрузки товара должно быть не больше двух дней, то

в случае увеличения этого времени должны быть приняты соответствующие меры для преодоления отклонений, такие как дополнительное обучение персонала или автоматизация склада. Такой сценарий реализации обратной связи называется «обратная связь с одной петлей» (см. рис. 5.5.). При использовании обратной связи с одной петлей информация, поступающая по каналам обратной связи, используется для корректировки исполнения неизменной стратегии, при этом верность самой стратегии не подвергается сомнению. Например, в компании поставлена задача — добиться 20-процентного сокращения сроков отгрузки товаров к концу года. Для этого в компании было принято решение изменить систему заказа товаров и схему взаимодействия с поставщиками. Обратная связь в данном случае выглядит следующим образом: если в результате прошедших изменений компания стала ближе к намеченной цели, в данном случае сократились сроки отгрузки товара, из этого можно сделать вывод, что мы движемся в правильном направлении. Если сроки отгрузки товара остались без изменений или увеличились, значит, нет смысла продолжать изменения.

Использование обратной связи с одной петлей является достаточно обычным процессом в практике управления многих и многих компаний. Однако в настоящее время условия в бизнес-среде меняются столь быстро, что для эффективного функционирования организации оказывается недостаточно просто точно следовать раз и навсегда определенной стратегии. Сбалансированная система показателей предполагает наличие обратной связи с двойной петлей, когда корректируется не только отклонение от заранее определенного курса, но и сама стратегия (см. рис. 5.6). Такая организация планирования позволяет избежать ситуации, когда компания упорно пытается достичь бесполезной или невыполнимой в текущих обстоятельствах цели.

5.7.1. Эффективная обратная связь

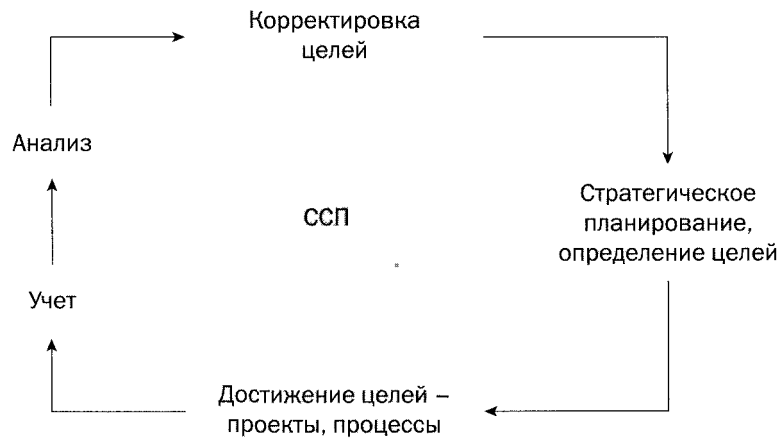


Рисунок 5.6. Пример обратной связи с двойной петлей

Сбалансированная система показателей позволяет организовать обратную связь с двойной петлей, когда на ежеквартальных совещаниях менеджеры могут не только сравнить полученные результаты по тем или иным показателям с прогнозом, но и получить сведения об эффективности выполнения целей с точки зрения клиентов компании, совершенствования внутренних бизнес-процессов, подготовки персонала. При этом обсуждается не только то, как были достигнуты результаты, но и актуальность поставленных целей, то, насколько тактические цели укладываются в существующую стратегию, выраженную в системе показателей. Так как механизмы обратной связи «по процессу» продолжают действовать на уровне реализации целей, образуется обратная связь иного уровня, обратная связь с двойной петлей — когда на основе внешнего окружения корректируются не только тактические приемы, но и стратегические цели организации. Относительно неизменными остаются лишь миссия организации и видение ее будущего.

Пример: компания «Тротуар-Холдинг»

Например, в компании «Тротуар-Холдинг» (см. краткую справку о компании «Тротуар-Холдинг» в подразделах 2.8) была поставлена стратегическая цель — увеличить обороты компании вдвое в течение года. Как мы помним из предыдущего примера, в качестве способов достижения этой цели были выбраны два основных направления: организация производства нового вида продукции и изменение способа продаж товара. Но три месяца спустя стало

очевидно, что удвоения оборота можно достичь и без запуска нового производства: переход на новую систему работы с клиентами позволил привлечь несколько крупных клиентов, так что объем закупок за три месяца увеличился с 4,2 до 7,2 млн руб., составив 171% от первоначального. Используя обратную связь с одной петлей, менеджмент мог спокойно почивать на лаврах — очевидно, что поставленная стратегическая цель обязательно будет достигнута. Однако руководство провело подробный анализ ситуации, в результате чего было принято решение продолжить работы по запуску нового производства, стратегические цели были скорректированы в плане увеличения по финансовым показателям. Из таблицы 5.2. хорошо видно, что показатели составляющей обучения и развития являются наиболее опережающими по сравнению с параметрами клиентской составляющей или финансам. Рост числа менеджеров, обученных работе в новых условиях, с 0 до 5 в апреле не привел к заметному увеличению оборотов в мае, и лишь в июне, после изменений в бизнес-процессах, появился рост финансовых показателей.

Таблица 5.2. Показатели сбалансированной системы за апрель—июнь 2003 г.

Показатель	1 апреля	1 мая	1 июня	1 июля
Число переобученных менеджеров (обучение)	0	5	8	9
Число менеджеров, работающих по всей линейке продукции (клиенты)	0	2	6	7
Число менеджеров, готовых дать исчерпывающие консультации по особенностям использования продукции (обучение)	1	6	9	9
Число запросов на консультации по особенностям использования продукции (клиенты)	21	24	40	45
Число корпоративных клиентов с объемом закупок более 500 тыс. руб./мес. (клиенты)	2	3	6	7
Число корпоративных клиентов с объемом закупок более 500 тыс. руб./мес, работающих с одним менеджером по всей продукции (клиенты)	0	3	6	7
Общий оборот, млн руб.	4,2	4,1	6,4	7,2

5.7.2. Сбалансированная система показателей как инструмент обратной связи

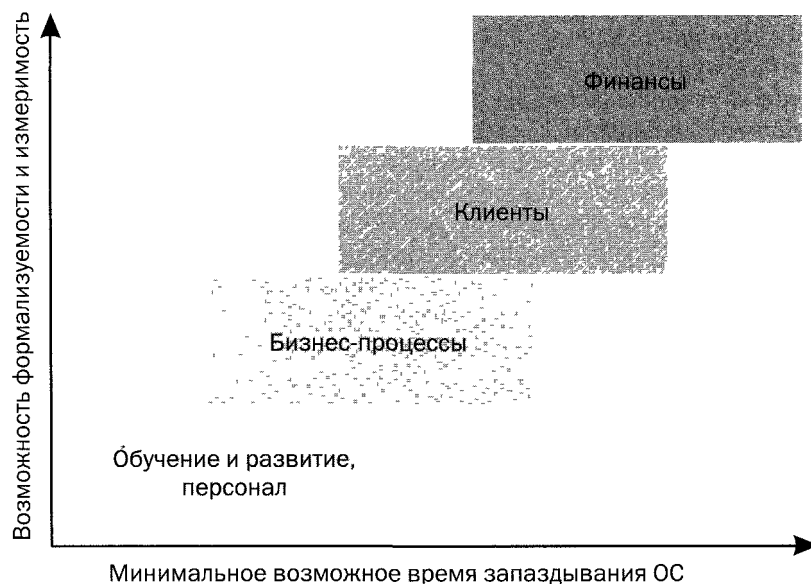


Рисунок 5.7. Основные преимущества сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей — это в некотором роде универсальный язык для менеджеров, помогающий перевести сложные и неконкретные понятия о пути развития компании в четкие цифры, доступные пониманию и контролю. В этом смысле неопределима роль сбалансированной системы показателей как инструмента обратной связи (см. рис. 5.7) — выше мы рассматривали пример получения обратной связи менеджерами компании «Тротуар». В этом примере четко видны основные преимущества сбалансированной системы показателей — формализуемость, измеримость, доступность контролю. Что важно — сбалансированная система показателей предоставляет менеджменту обратную связь с минимально возможным временем запаздывания. Временем запаздывания в системах обратной связи называют интервал времени, прошедший с момента начала изменений в системе до момента, когда система обратной связи выполнит некие действия на основании произошедших изменений.

Сокращение времени обратной связи — основная задача при построении любых управляющих систем, при этом в традиционных системах основной акцент делается, как правило, на технических аспектах, позволяющих ускорить прохождение и обработку информации, например внедрение в компании ERP-системы, ужесточение рамок по времени для предоставления отчетности, более частые совещания. Одной из главных инноваций системы сбалан-

сированных показателей является принципиально другой подход к минимизации времени обратной связи — не только технический, но и методологический. Дело в том, что традиционные системы управления учитывают только финансовые показатели, в то же время принятые в сбалансированной системе показателей нефинансовые показатели отражают действительность на другом уровне, позволяют увидеть изменения в компании раньше, чем они повлияют на ее финансовое состояние.

Четыре основные составляющие сбалансированной системы показателей: финансы, клиенты, процессы, обучение — перечисляют именно в этом порядке в том числе и потому, что при движении сверху вниз по этому списку уменьшается принципиальное время запаздывания в получении обратной связи. В то же время при движении по этому списку вниз мы встречаем все больше проблем с формализацией и измеримостью показателей каждой из составляющих.

Как правило, при внедрении сбалансированной системы показателей команда менеджеров достаточно легко формализует и приводит к измеримому и однозначному виду финансовые показатели, несколько сложнее обстоит дело с показателями работы с клиентами и параметрами бизнес-процессов, а на выработку четких, измеримых и в то же время отражающих реальные нужды компании показателей по обучению и развитию персонала приходится затратить очень большие усилия. Тем не менее это необходимо именно потому, что персонал, его настрой, мотивация, квалификация всегда являются началом любых изменений. Именно поэтому показатели обучения находятся в самом глубинном слое сбалансированной системы показателей, поскольку здесь начинаются любые изменения. Сбалансированная система показателей позволяет отслеживать то, как изменения в компании, начавшись с составляющей обучения и развития, последовательно влияют на бизнес-процессы, работу с клиентами и в конечном счете на финансовые показатели деятельности.

Запаздывание обратной связи можно видеть на примере с увеличением оборотов компании «Тротуар-Холдинг». Если рассмотреть таблицу 5.2, приведенную в предыдущем подразделе, то можно видеть, что хотя руководством компании были предприняты действия для достижения целей во всех областях, в первую очередь изменения были заметны в плане обучения персонала, потом в изменениях процессов обслуживания клиентов, лишь затем, и с еще большим запаздыванием, все отразилось на клиентской и финансовой составляющих. По результатам таблицы 5.2 мы составили небольшой график (см. рис. 5.8), показывающий, как изменения в обучении менеджеров постепенно привели компанию «Тротуар-Холдинг» к росту оборотов чуть более чем на 170% за три месяца.

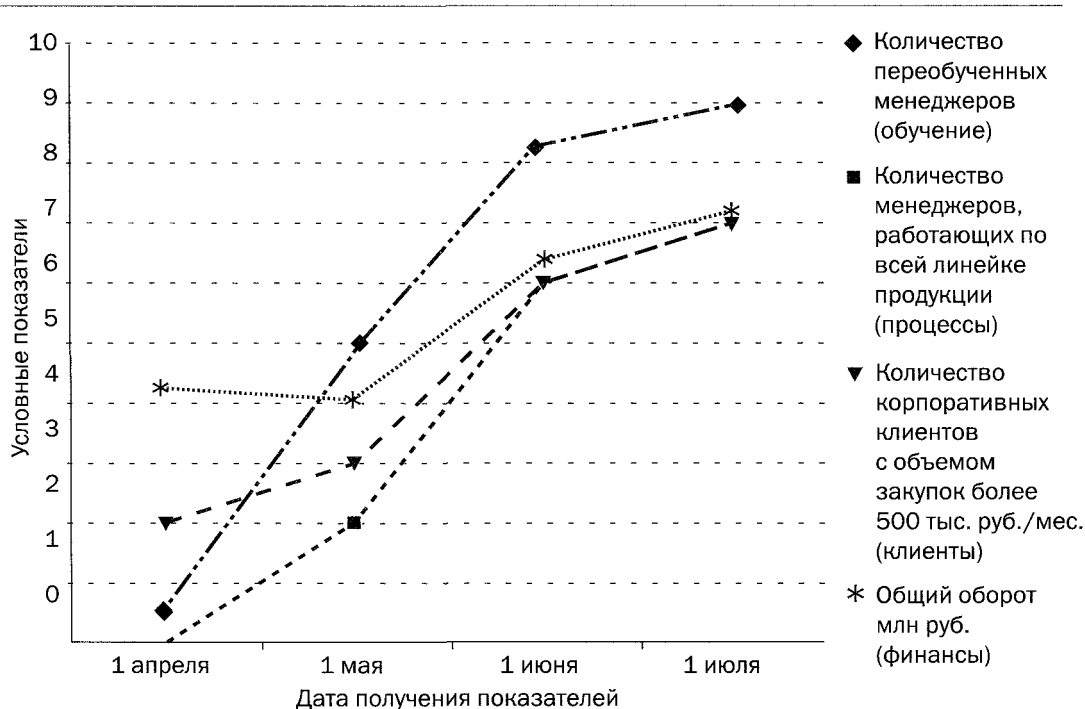


Рисунок 5.8. График последовательного изменения в перспективах сбалансированной системы показателей (на примере компании «Тротуар-Холдинг»)

Основным критерием на графике является не абсолютная величина показателей, а скорость их роста. Можно видеть, что изменения числа менеджеров, обученных для работы по всей линейке продукции (см. рис. 5-8, линия 1) привели к росту финансовых показателей (оборот компании) не сразу, а примерно через три месяца.

Кроме того, само по себе внедрение сбалансированной системы показателей тоже вносит много значительных изменений в деятельность компании. Каким образом можно использовать сбалансированную систему показателей для управления и контроля за переменами в компании, мы обсудим в следующем подразделе.

5.7.3. Залог успеха изменений — активность и информированность персонала

Внедрение любой новой системы управления, в том числе и сбалансированной системы показателей, — это всегда стресс для компании и ее сотрудников. Нет и никогда не было таких проектов, реализация которых не встречает сопротивления со стороны персонала и исполнителей. Внедрение сбалансированной системы показателей не исключение. Однако есть и некоторые особенности в управлении изменениями в организации, связанными с внедрением.

ем сбалансированной системы показателей, и о них мы поговорим в этом разделе.

После того как стратегия развития выработана на встречах руководства компании, одним из важнейших моментов ее реализации становится обучение и информирование персонала. Почему обучение? Ранее мы говорили о том, что показатели, относящиеся к персоналу, обеспечивают наименьшее время запаздывания обратной связи. С изменений в персонале зачастую и начинается внедрение сбалансированной системы показателей. Реализация стратегии начинается с процесса обучения людей. Для того чтобы сбалансированная система показателей заработала, необходимо прежде всего создать «критическую массу» сотрудников, понимающих, что это за система, для чего она нужна и как именно ее запуск коснется лично их и компании в целом. После того как решение о внедрении принято, начинается работа по обучению персонала.

Пример: компания «Тротуар-Холдинг»

В компании «Тротуар-Холдинг» (см. краткую справку о компании «Тротуар-Холдинг» в подразделе 2.8) это была серия специализированных семинаров для менеджеров, на которых им объяснялась концепция сбалансированной системы показателей, особенности ее внедрения в их компании и подразделениях, изменения в работе, которые произойдут в работе каждого после внедрения сбалансированной системы показателей. Одной из целей подобных семинаров является не только обучение персонала работе с новыми стандартами отчетности, но и внутренняя реклама внедрения. По возможности следует объяснить людям, что в результате изменений компания сможет лучше работать, а значит, каждый сотрудник получит те или иные выгоды от реализации сбалансированной системы показателей. В процессе внедрения системы каждый человек будет вынужден задуматься о своих долговременных целях и степени их соответствия целям компании, о возможностях объединения этих целей. Это непростой процесс, но, только поняв личные стратегические цели и способы их достижения, сотрудники смогут реалистично оценить свой вклад в бизнес-процессы, направить свои инициативы в единое русло. В идеале, все сотрудники, от топ-менеджера до уборщицы, должны быть осведомлены как о стратегических целях компании, так и о своей роли в их достижении.

Еще одним фактором, способствующим успешному проведению изменений, является успех первого этапа реформ, внедрение пусть небольшой, но законченной части крупного проекта. Как правило, это может быть внедрение сбалансированной системы показателей на небольшом участке — в одном филиале или отдель-

ном, относительно самостоятельном подразделении. Так, в некоторых организациях сбалансированная система показателей была реализована первоначально только в одном филиале, и, после того как положительный опыт работы стал широко известен сотрудникам всех филиалов (к этому команде внедрения пришлось приложить отдельные усилия), работа над системой была продолжена в центральном офисе и остальных филиалах.

Кроме того, часто информирование о ходе внедрения сбалансированной системы показателей в компании, начавшись с должной интенсивностью, имеет свойство «затухать» в ходе выполнения проекта, что вызывает у рядовых сотрудников впечатление, что этот проект — не более чем одна из временных кампаний, которая, кажется, уже закончилась, так что можно пока забыть о ней. Для преодоления естественного процесса «затухания» информации целесообразно назначить ответственного за внутреннюю рекламу хода выполнения проекта. В разных компаниях эта задача решается по-разному: где-то с помощью ежемесячных писем-обращений команды менеджеров, занятых внедрением сбалансированной системы показателей, к сотрудникам компании, где-то с помощью информирования сотрудников через газету компании или, например, рассылки сотрудникам пресс-релизов, относящихся к вопросу внедрения сбалансированной системы показателей.

Итак, вот общие рекомендации по успешному преодолению сопротивления изменениям в процессе внедрения сбалансированной системы показателей:

- информирование сотрудников сверху донизу о сути предстоящих изменений;
- привлечение максимального числа сотрудников к обсуждению изменений, прием и рассмотрение предложений, поощрение инициатив — люди не противятся своим собственным идеям;
- создание ясного и привлекательного видения будущего, тех выгод и преимуществ, которые получит компания и каждый сотрудник в результате внедрения сбалансированной системы показателей;
- получение реальных результатов на первых ступенях внедрения системы, реклама положительного опыта подразделений, успешно внедривших сбалансированную систему показателей;
- регулярная информационная поддержка изменений, доведение до каждого сотрудника того пути, который прошла компания в направлении полного внедрения сбалансированной системы показателей.

Надеемся, что эти рекомендации, а также примеры, приведенные в книге, помогут вам успешно и самостоятельно осуществить

внедрение системы сбалансированных показателей и получить все преимущества от работы с ней

Дополнительное чтение

1. *Маслов Е В* Управление персоналом предприятия Учебное пособие М Инфра-М, Новосибирск НГАЭИУ, 1998 192 с
2. *Kim Steven P, Rucci Anthony J, Husehd Mark A, Becker Brian T* Strategic Human Resource Management at Sears
3. *Abrashoff D Michael* Retention through Redemption // Harvard Business Review February 2001 P 137—141
4. *Gendron Marie* Keys to Retaining Your Best Managers in a Tight Job Market // Harvard-Management Update June 1998 P 1—4
5. Why Workers Quit Arizona Republic 26 July 1998
6. Money Can't Buy Employee Commitment, WFD Research Reveals Business Wire 4 August 1998
7. Study of the Emerging Workforce Saratoga Institute, Interim Services, Inc , Santa Clara, Calif , 1997
8. *Dobbs Kevin* Knowing How to Keep Your Best and Brightest // Workforce 8, 2001, 1 April, № 4A
9. Corporate Leadership Council Employee Preferences Database, Corporate Leadership Council Research and Analysis Corporate Executive Board, 1998
10. *Grimm Joe* Turning On, Turning Off, Turning Over // Editor & Publisher № 17, p 133
11. *Royal Weld* Workplace Countdown to the Great Labor Shortage // New York Times» № 11 August 2001 Business section
12. *Sumser John* Retention Segmentation // Electronic Recruiting News № 26 December 2000
13. Statement of Stephen A. Perry, Administrator of General Services, General Services Administration, before the Subcommittee on Technology and Procurement Policy, Committee on Government Reform, and the U S House of Representatives, Washington, DC № 31, July 2000
14. *Fishman Charles* The War for Talent Fast Company August 1998
15. *Axelrod Elizabeth L, Handfield Jones Helen, Welsh Timothy A* War for Talent, Part Two // The McKinsey Quarterly № 2, 2001,
16. Population Projections Program, Population Division, U S Census Bureau, Department of Commerce, Washington, D C , 13 January 2000

17. *Nakashima Ellen*. Specialist Accuses Bush of Ignoring «Talent Drain» // Washington Post, № 11, July 2001. P. A1 7.
18. *Sumser John*. Talent Supplies // Electronic Recruiting News, 17 August 2000, <http://www.interbiznet.com/hrstart.html>
19. Heard on CNBC in his «State of the Economy». Report to Congress, February 1999.
20. Adapted from «CareerPower: An Individual Guide to Career Planning». Career Systems International, Inc., Scranton, Pa., 1998.
21. *StarrmgPower: Re-Recruiting Your Talent in That First Year*. Career Systems International, Scranton, Pa., 2001.
22. *Dorsey David, Pearson Andy*. Finds Love // Fast Company, August. 2001, № 78.
23. *Mercer William M*. Having Fun Benefits Employees and Employers Alike // News Release about Survey. New York, April 1999.
24. *Melnank Christina*. Retaining High Tech Professionals: Constructive and Destructive Responses to Job Dissatisfaction among Electrical Engineers and Non-Engineering Professionals (Ph. D. diss., Walden University, 1998).
25. *Kaye Beverly, Bernstein Beverly*. Mentworking: Building Learning Relationships for the 21st Century. Workshop materials. Career Systems International, Inc. Scranton, Pa., 1998, 45.
26. Adapted with permission from «Run the Numbers». Career Systems International. Scranton, Pa., 2000.
27. *Jordan-Evans Sharon, Kaye Beverly*. Opportunity Mine-ing. Workshop materials. Career Systems International, Inc. Scranton, Pa., 1998.
28. *Koprowski Gene J*. Flexibility in the Workplace Is an Increasing Concern // Information Week. № 10 October 2000. P. 212.
29. «More Employers Offer Work/Life Benefits to Gain Edge in Tight Labor Market». The Hewitt Work/Life Survey, company press release, 4 May 2000.
30. «Invest in Your Values: A Self-Assessment Instrument». Career Systems International. Scranton, Pa., 1999.
31. *Leider Richard, Shapiro David*. Whistle While You Work: Heeding Your Life's Calling. San Francisco: Berrett-Koehler, 2001.
32. *Dobbs Kevin*. Knowing How to Keep Your Best and Brightest // Workforce. 8. № 4A. 1 April 2001. P. 57.
33. *Mitchell Susan*. American Generations: Who They Are, How They Live, What They Think. Ithaca, N. Y.: New Strategist Publications, 1998.
34. *Husehd Mark A., Jackson Susan E., Schuler Randall S*. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as

Determinants of Firm Performance // Academy of Management Journal 40, № 1, 1997. P. 171-188.

35. *Walker Garrett*. Director HR Strategic Performance Management, GTE, telephone interview with author (Mark Huselid). August 2000.
36. *Сенге Питер*. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп—Бизнес, 2003.
37. *Сенге Питер, Клеппер Арт, Роберте Шарлотта, Росс Ричард, Рот Джордж, Смит Брайан*. Танец перемен. Новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп—Бизнес, 2003.

Об авторах



Гершун Андрей — управляющий партнер, директор по консалтингу компании МАГ КОНСАЛТИНГ,

- член Экспертного Совета Национальной организации по стандартам финансового учета и отчетности (НСФО),
- член Международной ассоциации преподавателей бухгалтерского учета,
- разработчик и преподаватель курса по стратегическому управлению организациями кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита экономического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова,
- автор и редактор учебного пособия «Применение Международных стандартов финансовой отчетности», одобренного Институтом профессиональных бухгалтеров в качестве официального издания для курса повышения квалификации,
- автор статей, посвященных анализу эффективности деятельности организаций, сбалансированной системе показателей (Balanced Scorecard).



Горский Микаэл — управляющий партнер, генеральный директор компании МАГ КОНСАЛТИНГ,

- заместитель председателя Экспертно-консультативного совета по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли РФ,
- член комитета по образованию Международной региональной федерации бухгалтеров и аудиторов «Евразия»,
- член Экспертного совета РОЦИТ (Регионального общественного центра интернет-технологий),
- член американского Института управленческого учета (Institute of Management Accounting, IMA),
- издатель интернет-еженедельника Consulting.ru,
- член редакционной коллегии журнала «B2B»,
- автор статей по бизнес-стратегии и электронному бизнесу.

Абрамова Ирина — ведущий консультант компании
МАГ КОНСАЛТИНГ,

- кандидат физико-математических наук,
- преподаватель семинаров и тренингов по управленческому учету, финансовому менеджменту, сбалансированной системе показателей,
- член Экспертно-консультативного Совета по управленческому учету при Министерстве экономического развития и торговли РФ,
- эксперт проекта по разработке методических рекомендаций по внедрению управленческого учета на российских предприятиях.



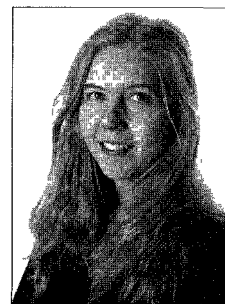
Аверчев Игорь — старший менеджер компании
МАГ КОНСАЛТИНГ,

- многолетний опыт работы в российских подразделениях западных компаний: F. W. Sawatsky (Канада), Yamanouchi (Япония), Isanta (Литва—Швеция—Исландия),
- специалист по российским и международным стандартам бухгалтерского учета с 1991 г.,
- аттестованный профессиональный бухгалтер, член ИПБ,
- аттестованный профессиональный аудитор (общий аудит),
- сертифицированный главный бухгалтер,
- член Совета по финансовой отчетности (СФО).



Нефедьева Юлия — старший консультант компании
МАГ КОНСАЛТИНГ,

- автор-составитель первых русскоязычных брошюр по сбалансированной системе показателей,
- автор статей по сбалансированной системе показателей.





Назаренко Вадим — бизнес-тренер по командообразованию и коммуникативной компетентности,

- член Российского Психологического Общества,
- автор учебника по психологии управления,
- автор статей по управлению персоналом, командообразованию, коммуникативной компетентности в бизнесе.

Директор проекта — Ольга Петрова.

Координатор проекта — Анна Пукимова.

Аналитик гранта Фонда «Евразия» — Ирина Лapidус.

Авторы выражают благодарность студентам экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова, слушателям спецкурса «Стратегическое управление», материалы учебных работ которых включены в эту книгу.