

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ РОССИИ

Богомолова Е.В., главный бухгалтер

ЗАО «Котеджстрой-17», г. Москва

Переход российской экономики от планово-директивной к рыночной повлиял на изменение структуры и содержательного наполнения экономического анализа деятельности предприятия. Учитывая тот факт, что условия хозяйствования российских предприятий в условиях рыночной экономики направлены на приведение к международным стандартам хозяйствования (в частности, постепенный переход аудита, бухгалтерского учета к международным нормам, внедрение западного опыта функционирования предприятия и т.д.), анализ деятельности предприятия также претерпевает изменения в сторону западного анализа. Об этом свидетельствует внедрение в российскую методологию западных методов анализа финансовой деятельности предприятия. Надо заметить, что именно финансового – ведь на Западе весь анализ деятельности предприятия, в отличие от российского, сводится к анализу рентабельности и платежеспособности (российский анализ предполагает всесторонне изучение функционирования предприятия на рынке).

Практика использования приёмов финансового анализа российскими предприятиями недостаточна с точки зрения современных требований экономики. Надо согласиться, что западный опыт финансового анализа достаточно богат. Здесь есть свое "ноу-хау", отлаженные и опробованные технологии. Однако, учитывая тот факт, что российская экономика отличается от западной своей «специфичностью», методика проведения анализа на западе не всегда достаточно хороша для использования в российских условиях. Здесь необходимо детальное изучение новых для нас методов и адаптация их применительно к условиям хозяйствования российских предприятий.

Как уже отмечалось выше, в настоящее время широко внедряется опыт западных специалистов в части финансового анализа деятельности предприятия. В частности, об этом свидетельствует появление и применение принципиально новых методов анализа: управленческого и маркетингового. Наиболее известные и широко используемые из них:

Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC) - метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг и потребителей, в основе которого лежит использование функций и ресурсов, задействованных в производстве, маркетинге, продаже, доставке, технической поддержке, оказании услуг, обслуживании клиентов, а также в обеспечении качества. Функционально-стоимостной анализ позволяет выполнить следующие виды работ:

- формирование релевантной информации об эффективности деятельности центров ответственности на предприятии;

- определение и проведение общего анализа себестоимости бизнес процессов на предприятии (маркетинг, производство продукции и оказание услуг, сбыт, менеджмент качества, техническое и гарантийное обслуживание и др.);
- проведение сравнительного анализа и обоснование выбора рационального варианта технологии реализации бизнес процессов;
- проведение функционального анализа, связанного с установлением и обоснованием выполняемых структурными подразделениями предприятий функций с целью обеспечения выпуска высокого качества продукции и оказания услуг;
- определение и анализ основных, дополнительных и ненужных функциональных затрат;
- сравнительный анализ альтернативных вариантов снижения затрат в производстве, сбыте и управлении за счет упорядочения функций структурных подразделений предприятия;
- анализ интегрированного улучшения результатов деятельности предприятия и др.

Несмотря на то, что данный метод анализа позволяет решить наиболее значимые для предприятия проблемы, применим он не ко всем видам предприятий. Точнее сказать, в наибольшей степени он адаптирован для анализа деятельности производственных предприятий.

CVP анализ - одним из эффективных методов комплексного анализа предприятия методика анализа соотношения "затраты-объем-прибыль" ("Cost – Volume – Profit" или "CVP-анализ"), которая позволяет определить точку безубыточности (порог рентабельности), т.е. момент, начиная с которого доходы предприятия полностью покрывают его расходы.

При использовании этого метода необходимо учитывать следующие допущения, на которых основан CVP-анализ:

1. Все затраты могут быть рассмотрены либо как постоянные, либо как переменные.
2. Поведение общих затрат и выручки жестко определено и линейно в пределах области релевантности.
3. Постоянные затраты не изменяются вместе с изменениями объема производства в пределах области релевантности.
4. Переменные затраты прямо пропорциональны объему в пределах области релевантности.
5. Переменные затраты на единицу продукции (удельные переменные затраты) являются постоянными.
6. Цена реализации единицы продукции не меняется.
7. Цены на материалы и услуги, используемые в производстве, не меняются.
8. Производительность труда не меняется.
9. Отсутствуют структурные сдвиги.
10. Объем производства является единственным фактором, влияющим на изменения затрат и доходов предприятия.
11. Объем продаж равен объему производства (т.е. в течение рассматриваемого периода изменений в уровнях запасов не происходит).
12. Ассортимент продукции на предприятии, где производится ряд различных товаров или оказывается несколько видов услуг, является неизменным. Переменные затраты и продажная цена на единицу продукции, используемые при анализе, представляют собой средневзвешенный показатель затрат на различные единицы продукции и цен на соответствующие товары и услуги.

Большое количество ограничений делает этот вид анализа не всегда применимым в условиях российской экономики: в условиях нестабильности рынка, а также постоянной инфляции у предприятия нет возможности оставлять цену и ассортимент неизменными. Это ка-

сается производственных предприятий. В отношении торговых предприятий здесь еще более сложная ситуация – большинство торговых предприятий постоянно меняют свой ассортимент, изменяя и торговую наценку – в связи с изменением цен поставщика, покупательной способности населения, уровня инфляции, спроса и т.д.

JOCAS (job order cost accounting system) – позаказный метод распределения затрат.

MRP II (Manufacturing Resource Planning) – главной задачей MRP является обеспечение гарантии наличия необходимого количества требуемых материалов-комплекующих в любой момент времени в рамках срока планирования, наряду с возможным уменьшением постоянных запасов. Это автоматизированное планирование всех производственных ресурсов предприятия: сырье, материалы, оборудование, его производительность, трудозатраты (контроль производства осуществляется по всему циклу, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой товара потребителю); используется для описания компонентов "производство", "логистика".

Эта система создана для эффективного планирования всех ресурсов производственного предприятия, в том числе финансовых и кадровых. MRP II способна адаптироваться к изменениям внешней ситуации и отвечать на вопрос "Что, если?"

MRP II Standart System содержит описание 16 групп функций системы:

1. Sales and Operation Planning (Планирование продаж и производства).
2. Demand Management (Управление спросом).
3. Master Production Scheduling (Составление плана производства).
4. Material Requirement Planning (Планирование материальных потребностей).
5. Bill of Materials (Спецификации продуктов).
6. Inventory Transaction Subsystem (Управление складом).
7. Scheduled Receipts Subsystem (Плановые поставки).
8. Shop Flow Control (Управление на уровне производственного цеха).
9. Capacity Requirement Planning (Планирование производственных мощностей).
10. Input/output control (Контроль входа/выхода).
11. Purchasing (Материально техническое снабжение).
12. Distribution Resource Planning (Планирование ресурсов распределения).
13. Tooling Planning and Control (Планирование и контроль производственных операций).
14. Financial Planning (Управление финансами).
15. Simulation (Моделирование).
16. Performance Measurement (Оценка результатов деятельности).

В своем развитии стандарт MRP II прошел несколько этапов развития:

- 60-70 годах - планирование потребностей в материалах, на основании данных о запасах на складе и состава изделий, (Material Requirement Planning);
- 70-80 годы - планирование потребностей в материалах по замкнутому циклу (Closed Loop Material Requirement Planning), включающее составление производственной программы и ее контроль на цеховом уровне;
- конец 80-90-е - на основе данных, полученных от поставщиков и потребителей, ведение прогнозирования, планирования и контроля за производством;
- 90-е - планирование потребностей в распределении и ресурсах на уровне предприятия - Enterprise Resource Planning and Distributed Requirements Planning.

Результаты использования интегрированных систем стандарта MRP II:

- получение оперативной информации о текущих результатах деятельности предприятия как в целом, так и с полной детализацией по отдельным заказам, видам ресурсов, выполнению планов;
- долгосрочное, оперативное и детальное планирование деятельности предприятия с возможностью корректировки плановых данных на основе оперативной информации;
- решение задач оптимизации производственных и материальных потоков;
- реальное сокращение материальных ресурсов на складах;
- планирование и контроль за всем циклом производства с возможностью влияния на него в целях достижения оптимальной эффективности в использовании производственных мощностей, всех видов ресурсов и удовлетворения потребностей заказчиков;
- автоматизация работ договорного отдела с полным контролем за платежами, отгрузкой продукции и сроками выполнения договорных обязательств;
- финансовое отражение деятельности предприятия в целом;
- значительное сокращение непроизводственных затрат;
- защита инвестиций, произведенных в информационные технологии;
- возможность поэтапного внедрения системы, с учетом инвестиционной политики конкретного предприятия.

В основу MRP II положена иерархия планов. Планы нижних уровней зависят от планов более высоких уровней, т.е. план высшего уровня предоставляет входные данные, намечаемые показатели и/или какие-то ограничительные рамки для планов низшего уровня. Кроме того, эти планы связаны между собой таким образом, что результаты планов нижнего уровня оказывают обратное воздействие на планы высшего уровня.

ERP (Enterprise Resource Planning) – автоматизирование и оптимизация внутренних бизнес-процессов (т.н. back-office), планирование как материальных, так и финансовых ресурсов в масштабе предприятия, в частности: приём заказов, планирование производства, поставки, само производство, доставка и администрирование; используется для описания компонентов "производство", "логистика", "финансы".

Бенчмаркинг (Benchmarking) – процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса и поисков возможных путей для применения в своей организации.

Определяя конечные цели использования бенчмаркинга в «арсенале» организации, нужно отметить, что после того, как будет найдена наиболее успешная компания в данной области из функционирующих на рынке, следующей целью будет анализ и внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва от данной фирмы и, как конечный результат, для ее превосходства.

Рассматривая практическое применение бенчмаркинга, можно выделить четыре основных этапа его проведения:

1. Анализ собственного бизнеса.
2. Анализ функционирования других компаний данного направления.
3. Сравнение результатов деятельности своей компании с результатами анализируемых компаний.
4. Внедрение необходимых изменений в бизнес-процессы своей компании с целью сокращения отрыва от лидера на данном направлении рынка.

Бенчмаркинг можно проводить не только внешний (сравнивая бизнес-процессы своей компании и других компаний на рынке), но и внутренний (анализируя и сравнивая работу собственных подразделений).

Внешний бенчмаркинг можно разделить на несколько видов:

1. Общий (анализ деятельности компании по сравнению с непрямыми конкурентами по различным параметрам).
2. Конкурентный (анализ деятельности компании по сравнению с конкурентами по различным параметрам).

Учитывая тот факт, что конечный результат бенчмаркинга – выявление путей и методов для превосходства над конкурентами, данный метод не может и не должен быть «одноразовым» анализом. Для получения эффективных результатов от проведения бенчмаркинга на предприятии необходимо сделать его постоянной частью комплексного анализа бизнеса.

На первый взгляд, просматривается простота применения данного метода, заключающаяся только в сравнении ведения бизнеса собственной компании и конкурентов. Однако доскональное изучение конкурентов – достаточно сложная задача. Аналитикам необходимо не только собрать все сведения об организации, но и понять, что именно привело компанию к успеху – удачная рекламная кампания, мотивация сотрудников или что-то еще?

Говоря о бенчмаркинге, надо заметить, что он уже долгое время уверенно находит свое место в методологии управленческого анализа за рубежом. Очередь за российскими компаниями, которые при использовании данного метода для анализа конкурентов будут иметь неоспоримые преимущества в функционировании на рынке.

Маркетинг отношений (CRM - Customer Relations Management) – система учета и управления взаимоотношениями с потребителями

Управление цепочками поставок (SCM - Supply Chain Management) – система учета и управления взаимоотношениями с поставщиками.

CSRP (Customer Synchronized Resource Planning) – планирование ресурсов в зависимости от потребностей рынка. Процесс управления предприятием включает маркетинг отношений (CRM), что дает возможность интегрировать взаимоотношения "потребитель-предприятие" во внутренние бизнес-процессы предприятия. Планирование деятельности предприятия начинается не с анализа возможностей предприятия производить товары или услуги, а с изучения потребностей рынка в них. Иными словами, этапы производственной деятельности (проектирование будущего изделия, гарантийное и сервисное обслуживание) должны планироваться с учетом специфических требований заказчика.

SWOT-анализ – данный метод заслуживает внимания, прежде всего, из-за простоты применения и адаптивности ко всем отраслям деятельности предприятия. При использовании SWOT-анализа как метода экономического анализа деятельности предприятия основной целью служит принятие решений для повышения эффективного функционирования на рынке.

Теоретические основы SWOT- анализа можно представить следующим образом: SWOT- анализ – это анализ бизнеса в контексте рыночного окружения. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны бизнеса, а также опреде-

лить возможности успешного функционирования фирмы в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами.
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды.
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.
4. Сформулировать основные направления развития предприятия.

SWOT – это аббревиатура из 4-х слов:

- **Strength** – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.
- **Weakness** – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силах улучшить.
- **Opportunity** – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.
- **Threat** – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

Необходимо понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.

Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

SWOT-анализ в общей форме строится при помощи табл. 1.

Таблица 1

ОБЩАЯ ФОРМА SWOT-АНАЛИЗА

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда

	Возможности	Угрозы
Внешняя среда

В процессе проведения SWOT-анализа аналитик ищет ответ на следующий ряд вопросов:

- Каковы сильные и слабые стороны фирмы (в настоящее время и прогнозируемые)?
- Каково влияние на деятельность фирмы внешней среды (в настоящее время и прогнозируемое, негативное или же позитивное)?
- Насколько фирма может воспользоваться своими сильными сторонами для противостояния внешней среде?
- В какой мере слабые стороны не позволяют этого ей сделать?
- Какую оценку можно дать фирме и ее бизнес-направлениям (исходя из сочетаний сильных и слабых сторон деятельности, а также возможностей и угроз)?

Какие стратегии следует внедрить и реализовать на фирме при сложившемся сочетании сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а также при прогнозируемом сочетании?

SWOT-анализ может проводиться по фирме в целом, по отдельным бизнес-направлениям, по отдельным рынкам, на которых фирма функционирует, по отдельным товарно-рыночным комбинациям.

Перед проведением непосредственно анализа необходимо определить исследуемый период, в рамках которого будут изучаться взаимодействия фирмы и внешней среды. Это может быть: текущий период – исследуются существующие силы и слабости фирмы и текущая рыночная ситуация, краткосрочная перспектива (1-2 года), среднесрочная перспектива (3-5 лет), долгосрочная перспектива (более 5 лет).

В зависимости от выбранного периода анализа, SWOT-анализ будет носить характер ситуационного или стратегического анализа. После определения исследуемого периода аналитик подходит к стадии изучения собственно аналитического материала.

Здесь целесообразно сделать отступление и начать, как ни странно с того, как не следует проводить SWOT-анализ, предостерегая вас от ошибок, которые могут дискредитировать саму методику анализа. Тут можно выделить два основных правила:

Во-первых, **не следует поручать проведение SWOT-анализа одному человеку** (соответственно, не пытаться провести его в одиночку); вместо этого необходимо организовать обмен мнениями между несколькими ведущими сотрудниками предприятия. Участие в анализе нескольких человек существенно повысит объективность оценок и снизит вероятность ошибок.

Во-вторых, **нельзя превращать SWOT-анализ в перечень своих догадок**: он должен в наибольшей степени основываться на объективных данных и результатах исследований.

Каждое утверждение (сильная или слабая сторона, возможность или угроза), внесенное в матрицу SWOT-анализа, должно быть подкреплено результатами расчетов, опросов, данными статистики, официальными документами. Следует помнить, что неправильно произведенный SWOT-анализ более опасен для предприятия, чем его полное отсутствие.

Итак, SWOT-анализ должен основываться на достоверных данных. SWOT-анализ состоит из двух частей: анализ внутренней среды (определение сильных и слабых стороны вашего предприятия) и анализ внешней среды (поиск возможностей и угроз). Соответственно, для проведения SWOT-анализа понадобятся информация как о предприятии (внутренняя информация), так и об окружении предприятия (внешняя информация).

Для того чтобы провести SWOT-анализ, эту информацию необходимо собрать и обработать. Существует два возможных положения на предприятии:

Наличие аналитической системы (АС) на предприятии

В этом случае для SWOT-анализа используется информация, постоянно собираемая и анализируемая в рамках аналитической системы (АС) предприятия.

Аналитическая система — это алгоритм, позволяющий **регулярно** собирать необходимую для принятия решений информацию из различных внешних и внутренних источников и передавать ее заинтересованным лицам.

Сама аналитическая система состоит из четырех подсистем:

1. Система внутренней отчетности отвечает за сбор, обработку анализ внутренних данных. В распоряжении любого предприятия всегда находится очень ценная информация о запасах продукции, объемах продаж, затратах на рекламу, выручке. К сожалению, даже эти данные, которые так легко собрать, которые могут стать незаменимым инструментом для наблюдения за состоянием предприятия, снижения издержек, повышения эффективности деятельности, зачастую не сохраняются и не используются. Система внутренней отчетности позволяет сохранить эти данные и преобразовать в удобную для работы форму, в результате чего можно анализировать прибыльность конкретных товаров / услуг, каналов распределения, потребителей, динамику объемов продаж и т.п.
2. Система анализа маркетинговой информации представляет собой разовый анализ информации, проводимый для достижения конкретной цели (например, анализ изменения объема продаж товара после изменения его цены либо проведения рекламной кампании). Подобный анализ проводится всякий раз, когда в этом появляется необходимость.
3. Система наблюдения за внешней средой включает в себя отслеживание изменений в законодательстве, экономическом состоянии страны/региона и уровне доходов граждан, изменений в технологии производства товаров компании, появлении новых технологий и новых конкурентных товаров и т.п.
4. Система маркетинговых исследований включает маркетинговые исследования, заказываемые у исследовательской фирмы либо проводимые самостоятельно, по результатам которых будет решаться конкретная проблема (определена целесообразность разработки нового товара, выбрано место открытия нового магазина, произведен запуск рекламной кампании). Основное отличие системы маркетинговых исследований от системы наблюдения за внешней средой заключается в том, что в системе наблюдения мониторинг ведется постоянно и по его результатам не предусмотрены какие-либо оперативные действия (за исключением резкого непредвиденного изменения ситуации, требующего от предприятия принятия ответных мер). Система маркетинговых исследований, напротив, собирает информацию разово, для решения конкретной проблемы.

Четыре подсистемы АС, работая слаженно, позволяют осветить все процессы и события, происходящие как внутри, так и вне компании. Первые две подсистемы (система внутренней отчетности и система анализа внутренней маркетинговой информации) поставляют информацию для анализа сильных и слабых сторон предприятия, а вторые (система наблюдения за внешней средой и система маркетинговых исследований) предназначены для выявления возможностей и угроз внешней среды.

Как правило, в случае отлаженного действия АС не возникает необходимости в сборе дополнительной информации для проведения полноценного SWOT-анализа.

Аналитическая система отсутствует

Итак, рассматриваем случай, когда на предприятии отсутствует аналитическая система и требуется собирать информацию для проведения SWOT-анализа «с нуля». В этом случае аналитику необходимо:

- составить перечень параметров, по которым будет оцениваться предприятие;
- определить перечень информации, которая необходима для определения значения каждого параметра, и источники ее получения;
- собрать и проанализировать информацию.

Кстати говоря, когда аналитик соберет всю эту информацию, он заложит основу аналитической системы предприятия. Для того чтобы создать АС, достаточно будет сделать еще один шаг: собирать эти данные на регулярной основе и регулярно использовать их для принятия управленческих решений, а также для проведения различных видов анализа.

Когда информация собрана, начинается собственно анализ. SWOT-анализ проводят в несколько этапов. Рассмотрим их непосредственно на примере торговых предприятий:

Первый этап – анализ внутренней среды фирмы на рынке на предмет выявления сильных и слабых сторон. Основой для оценки сильных и слабых сторон фирмы является анализ корпоративного профиля (корпоративный профиль – совокупность характеристик компании, многоаспектно описывающих ее деятельность, ресурсы, компетенции и прочее). Он заключается в исследовании фирмы, ее внутренней среды и характеристик, описывающих функционирование компании на рынке. Для этого проводят анализ в сравнении позиций фирмы с конкурентом (лидером рынка, ближайшим конкурентом или наиболее опасным конкурентом) – при этом выявляются слабости и сильные стороны с позиции конкурентоспособности.

Для качественного проведения SWOT-анализа необходимо проводить его отдельно для каждого продукта, рынка, конкурента.

На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей. Это упражнение полезно при определении привлекательности имеющихся возможностей и оценке способностей фирмы по их преследованию.

В идеале SWOT-анализ должен проводиться как комплекс структурированных SWOT-анализов:

- SWOT-анализ предприятия как единого целого, по сравнению со всеми конкурентами;
- SWOT-анализ предприятия как единого целого, по сравнению с каждым важным конкурентом;
- SWOT-анализ бизнесов предприятия по сравнению с основным конкурентом в данном виде бизнеса;
- SWOT-анализ продуктов предприятия по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов или товаров-заменителей.

Таким образом, появляется возможность добиться максимальной конкретности сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам, возможностей и угроз рынка.

В процессе оценки слабых и сильных сторон составляется табл. 2.

Таблица 2

ОЦЕНКА СЛАБЫХ И СИЛЬНЫХ СТОРОН ФИРМЫ

Анализируемые характеристики	Степень воплощения характеристики	Степень важности характеристики
Характеристика 1		
...		
Характеристика N		

Оценки воплощения характеристик могут быть даны:

1. В бинарной системе счисления: «+1»- сила, «-1» - слабость (такой подход значительно упрощает процедуру, но не позволяет произвести точную оценку – насколько выражена сила или слабость).

2. В балльной системе (5-балльной, 10-балльной, при этом оценка слабостей дается с отрицательным знаком, оценка сильных сторон – с положительным знаком).

Пользуясь данным распределением, можно выявить, каким характеристикам корпоративного профиля необходимо уделить первостепенное внимание.

Второй этап SWOT-анализа заключается в исследовании внешней среды фирмы и выявлении возможностей и угроз. Изучаться может как текущая ситуация, так и прогнозируемая (в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах). Факторы внешней среды можно сгруппировать следующим образом.

Микросреда:

- факторы среды потребителей;
- факторы среды конкурентов;
- факторы, связанные с деятельностью партнеров по бизнесу;
- факторы, связанные с деятельностью контактных аудиторий;
- контактная аудитория – любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.¹

Макросреда:

- экономические факторы;
- политические факторы;
- правовые факторы;
- социально-демографические факторы;
- социально-культурные факторы;
- технологические и научно-технические факторы;
- природные и экологические факторы и др.

В процессе анализа внешней среды должны выполняться следующие действия:

1. Производится диагностика и дается прогноз развития внешней среды.
2. Определяется важность каждого фактора внешней среды для фирмы и отрасли в целом.
3. Выявляется вероятность влияния факторов внешней среды на фирму, а также характер этого влияния (негативное, позитивное).
4. Определяется сила влияния внешних факторов.

На основе полученных данных составляется свод таблиц (см. табл. 3).

Таблица 3

АНАЛИЗ ХАРАКТЕРА ВЛИЯНИЯ И СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ФИРМУ

Факторы внешней среды	Влияние внешней среды		
	Характер влияния	Сила влияния	Важность фактора для отрасли (или фирмы)
Ситуация 1			
...			
Ситуация N			

Параметр «Характер влияния» оценивается по как :

- 1 – влияние негативное;
- + 1 – влияние позитивное.

Параметр «Сила влияния» оценивается по балльной системе (рекомендуется использовать 10-балльную систему).

Сила влияния негативных факторов показывает, насколько невыгодна и опасна сложившаяся ситуация во внешней среде для предприятия. Сила влияния позитивных факторов показывает, насколько выгодно сложившееся положение для фирмы.

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пенковой.-М.:Прогресс, 1990, с.149

По параметру «Важность фактора для отрасли» можно судить на влияние каких факторов следует акцентировать внимание.

Третий этап проведения SWOT-анализа заключается в сопоставлении сильных и слабых сторон предприятия и факторов внешней среды. На этом этапе строится матрица на основе стандартной методики (см. табл. 5).

Таблица 5

СОПОСТАВЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ И ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Характеристики корпоративного профиля	Факторы внешней среды	
	Возможности	Угрозы
Силы	1	2
Слабости	3	4

Большинство аналитиков предлагают сосредоточиться на качественном анализе, перечисляя в соответствующих квадрантах матрицы:

1. Силы, позволяющие с наибольшей выгодой использовать возможности.
2. Силы, позволяющие эффективно противостоять угрозам.
3. Слабости, ограничивающие возможности фирмы о внешней среде.
4. Слабости, увеличивающие опасность ситуации для предприятия.

Четвертый этап проведения SWOT-анализа заключается в определении основных действий, актуальных для того или иного сочетания сил, возможностей, угроз и слабостей. Это достигается благодаря использованию следующей матрицы (см. табл. 6).

Таблица 6

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ДЕЙСТВИЙ

	Список сильных сторон:	Список слабых сторон:
Список возможностей	Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)

Используя обозначенные в квадрантах вопросы, можно сформулировать список мер.

При формулировании мер можно использовать несколько сильных и слабых сторон с одной возможностью или угрозой, и наоборот.

По результатам построения данной матрицы можно перейти к следующему шагу.

Последним шагом во всем анализе будет являться составление основных задач дальнейшей деятельности предприятия по результатам анализа. Для определения основных направлений развития бизнеса необходимо, используя полученные данные SWOT-анализа:

1. Составить общий структурированный список мероприятий, которые были сформулированы на предыдущем этапе в 3-х квадрантах.
2. Сформировать критерии для определения наиболее значимых мероприятий.
3. Проранжировать меры по выбранным критериям.

4. Сформировать план реализации намеченных мероприятий.

Наряду с высокими оценками специалистов о необходимости применения SWOT-анализа как инструменте управления прибылью предприятия, существует и мнение об его абсолютной неэффективности.

Было бы неправильно утверждать, что SWOT-анализ – это панацея от многих проблем функционирования предприятия на рынке, взаимодействия его как с конкурентами, так и самими потребителями. Здесь, в первую очередь, нужно понимать, что эффективность применения данного метода зависит не только от его методики применения, но и от участников анализа, непосредственно проводящих его, а также от поставленных задач. Ведь основой всей методики является, по сути дела, анализ критериев, предложенных самими участниками. Именно тех, которые, по их мнению, являются перспективными для анализа. Здесь-то и возникает первая типичная проблема – субъективность и недостаточная компетентность.

Следующее, на что тоже следует обратить внимание – излишнее увлечение формальной методикой, особенно количественным анализом в ущерб качественному. Составляются списки сильных и слабых сторон фирмы, число которых может перевалить за 100. Можно себе представить, сколько комбинаций (вариантов стратегических действий) получится на основе этих данных. И, как следствие, чем длиннее получается список возможных действий, тем сложнее решить, что же все-таки нужно сделать для повышения эффективности деятельности предприятия. Ну и конечно, необходимо помнить, что главным условием любого анализа является полнота, достоверность, актуальность и релевантность первичной информации.

Кроме названного недостатка, имеются и другие. Они заключаются в том, что SWOT-анализ не даёт ответа на следующие вопросы:

1. А что будет, если возможности не выполнят ожидания?
2. А что будет, если угрозы, наступят самым неподходящим образом?
3. А что будет, если конкуренты ослабят сильные стороны?
4. А что будет, если слабые стороны станут ещё более слабыми?
5. Где же в SWOT-анализе риски?

Эти недостатки приводят к слабому использованию данного метода, но нижеприведённые рекомендации по расширению применения SWOT-анализа позволяют сделать его более практичным.

Чтобы избежать ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, нужно следовать следующим правилам:

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

Правило 2. Необходимо понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с харак-

теристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

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

Правило 4. Важно быть объективными и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

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

Рассматривая вышеперечисленные методы анализа деятельности предприятия, хотелось бы отметить, что

их совокупное применение даст наибольший эффект, в особенности, если в организации будет создана система анализа деятельности, включающая все вышеперечисленные методики. Аналитику будет достаточно, просто имея данные, например, для проведения SWOT-анализа, применить их для бенчмаркинга.

Литература

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой.-М.:Прогресс,1990, с.149
2. Дженстер П., Хасси Д. «Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей»: ISBN:5-8459-0481-1, Вильямс, 2003 -368 с.
3. «Developing Your Strategic SWOT Analysis.» Austrainer. 1999. <http://www.austrainer.com/archives/1397.htm>. (5 Dec. 1999)
4. Анализ "затраты - объем - прибыль" Материалы семинара компании АКМР, <http://www.akmr.ru>, электронная публикация на сайте «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>
5. Богомолова Е.В. SWOT-анализ: теория и практика. Журнал Экономический анализ: теория и практика. № 17 (32) – 2004 декабрь, Издательский дом "Финансы и Кредит"
6. Ивлев В., Ивлев К., Попова Т. ВИП Анатех, <http://www.user.cityline.ru/~anatec>, «Что такое функционально-стоимостной анализ» электронная публикация на сайте «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>
7. Описание стандарта MRPII, электронная публикация на сайте «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>, колонка Верникова «Стандарты MRP-ERP»
8. Исследовательская компания Infowave. «Разрабатываем план маркетинга: сбор и анализ информации». Статья «Сбор информации о внутренней среде». Электронная публикация на Сайте «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>

Богомолова Елена Владимировна