

Лекция 6. **ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА**

1. Анализ потенциалов предприятия

Данный метод служит выявлению тех потенциалов предприятия, которые можно использовать долговременно для достижения дополнительной прибыли. Составляющие стратегических потенциалов:

А. Способность к своевременному обнаружению потребностей, нужд, запросов потенциальных потребителей.

В. Способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за её пределами.

С. Способность к анализу экономической конъюнктуры рынка товаров или услуг.

Д. Способность к анализу факторов производства и деятельности, создание групп стратегического влияния.

Е. Способность к выдвиганию конкурентоспособных идей в области организации производства товаров, пользующихся спросом на товарных рынках.

Ф. Способность к организации продвижения товара на рынок и послепродажного сервиса.

Г. Способность к обеспечению независимости предприятия от изменения конъюнктуры товаров, финансовых рынков и факторов производства за счёт внешней гибкости предприятия.

Н. Способность к поддержанию конкурентного статуса предприятия за счёт управления стратегическими запасами.

И. Способность обеспечить внутреннюю гибкость за счёт оснащения производства адаптивными технологическими средствами.

Ж. Способность обеспечить внутреннюю гибкость за счёт изменения кадрового потенциала.

К. Способность обеспечить высокую эффективность функционирования за счёт рационального использования инвестиционных возможностей.

Л. Способность обеспечить уровень кредитования продаж, требуемый для захвата перспективных сегментов рынка.

М. Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы.

Н. Для реализации стратегических потенциалов необходимо использовать ресурсы предприятия: технические, технологические, кадровые, организационные, информационные, финансовые и другие.

2. Анализ концепции жизненного цикла продукции

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствуют свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

1. Рождение и внедрение на рынок – небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост.

2. Стадия роста – существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста.

3. Стадия зрелости – устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность.

4. Стадия насыщения рынка и упадка – снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла – правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке. Существует большое количество модификаций жизненных циклов в зависимости от типов товаров. Тем не менее нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла, т.к. очень часто реальная жизнь товара не укладывается в рамки теоретических этапов цикла.

3. GAP–анализ

GAP–анализ – это количественно ориентированный стратегический метод, с помощью которого получают наглядное представление об отклонениях прогнозируемого уровня достижения целей от запланированных стратегий и фактического состояния производства.

Его сущность состоит в том, что необходимо установить отклонения желательного развития ситуации от ожидаемого. Метод предполагает количественное сопоставление значений желаемых и ожидаемых величин, в качестве которых могут выступать: рентабельность, прибыль, оборот и др.

При графическом изображении фактическое развитие отклоняется от ожидаемого и образуется стратегический «люк». GAP–анализ служит основой для выработки стратегий, обеспечивающих ликвидацию стратегических люков.

Шаги анализа:

1. Предварительная формулировка цели деятельности на 1 год, 3 года, 5 лет.

2. Прогноз динамики норм прибыли в связи с установленными целями предприятия.

3. Установление разрыва между целями и прогнозами.

4. Определение альтернатив осуществления инвестиций и прогноз финансовых результатов.

5. Определение общих альтернативных конкурентов и прогноз их позиций на рынке.

6. Рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого предприятия конкурента.

7. Согласование целей стратегии с перспективами портфеля заказов в целом.

8. Установление разрывов между предварительными целями деятельности и прогнозом.

9. Уточнение профиля возможных приобретений новых заказов.

10. Определение ресурсов, необходимых для приобретений и реализации и характеристика их возможного влияния на имеющийся портфель заказов предприятия.

11. Пересмотр целей и стратегии для создания необходимых ресурсов.

4. Анализ стратегий по Портеру

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно предприятие противостоит конкуренции. Данный метод позволяет оценить конкурентную позицию предприятия. Конкурентный анализ включает два основных этапа:

- определение главных конкурентных сил в отрасли;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

М. Портер выделяет пять сил конкуренции:

1. Новые конкуренты, проникающие в отрасль.
2. Угроза со стороны товаров-заменителей.
3. Компании-конкуренты, уже закрепившиеся на отраслевом рынке.
4. Воздействие поставщиков.
5. Воздействие со стороны покупателей.

Исследование конкурентных сил позволяет предприятию выбрать правильную стратегию поведения на рынке.

5. Портфолио-анализ

Термин «портфолио», возникший в области финансов, означает «оптимальный с точки зрения сочетания риска и доходности набор инвестиций». Применительно к предприятию портфолио-анализ представляет собой распределение его деятельности по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков. Портфолио-анализ предполагает, например, графическое построение матрицы, осями которой являются различные параметры рынков и продуктов: рост рынка – доля рынка; привлекательность рынка – конкурентные преимущества рынок – жизненный цикл продукта и т.п.

На основании анализа матриц выявляются потенциалы успеха предприятия и формируются стратегии их реализации.

6. Анализ влияния рыночной стратегии на прибыль “PIMS”

Материалы, положенные в основу модели, являются результатом обобщения опыта более 30 сотен предприятий Европы и Северной Америки. Показатели деятельности компаний отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на долгосрочную прибыльность предприятия. Все показатели делятся на 3 группы:

1. Анализ конкурентной ситуации:

- доля рынка (+);
- относительная доля рынка (+);
- относительное количество продукции (+).

2. Анализ производственной структуры:

- отношение капитала к объёму продаж (-);
- отношение капитала к добавленной стоимости (-);
- степень использования производственной мощности (+);
- производительность труда (+).

3. Анализ рыночной ситуации:

- рост рынка (+);
- капиталоемкость (-);
- расходы на маркетинг по отношению к сумме продаж (-);
- объём закупок (-).

В порядке убывания степени зависимости факторы, оказывающие наиболее сильное влияние, располагаются следующим образом:

- 1) капиталоемкость,
- 2) относительное качество продукции,
- 3) относительная доля предприятия на рынке,
- 4) производительность труда.

Модель PIMS позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики применение данного метода ограничено, так как он разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса.

7. Метод PDS

Метод PDS (Problem Detection Study) позволяет понять проблемы, с которыми сталкивается потребитель, используя продукт и услуги. Применяется для увеличения конкурентоспособности продукта. Основан на проведении развёрнутых опросов и использовании ответов на них для формулирования проблем.

Процесс постановки и решения проблем состоит из нескольких этапов и шагов.

1 этап:

- 1.1. Разработка плана исследования.
- 1.2. Опрос главных исполнителей.
- 1.3. Опрос заказчиков.
- 1.4. Разработка перечня проблем и составление анкет.

2 этап:

- 2.1. Распространение перечня проблем среди постоянных пользователей, случайных и бывших заказчиков.
- 2.2. Обработка ответов на компьютере.
- 2.3. Анализ ответов.
- 2.4. Отчёт и составление новых мероприятий.

Данный метод способствует лучшему пониманию структуры потребностей клиента.

8. Анализ матрицы Бостонской консультационной группы

Метод с применением матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) определяет настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него. Это маркетинговый метод. Матрица БКГ выполняет 2 основные функции:

- 1) принятие решений о намечаемых позициях на рынке;
- 2) распределение стратегических денежных средств между стратегическими хозяйственными единицами: по продукции, по предприятиям, по сегментам рынка, по подразделениям и т.д. (рис. 3.1).



Рис. 1. Матрица БКГ

Суть матрицы БКГ заключается в определении отношения доли рынка, принадлежащего предприятию, к доле рынка, принадлежащего конкурентам.

Матрица указывает на четыре позиции бизнеса:

- высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках, сектор «звезды»;
- высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных рынках – хороший источник наличности для фирм, сектор «дойные коровы»;
- не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках, – сектор «дикие кошки»;
- сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, сектор «собаки».

Матрица предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности предприятия:

- 1) Сектор «звёзды» – укреплять и оберегать.
- 2) По возможности избавляться от «собак».
- 3) Для «дойных коров» необходим жёсткий контроль капитальных вложений и денежной выручки.
- 4) «Дикие кошки» подлежат специальному изучению на предмет того, могут ли они при определённых капитальных вложениях превращаться в «звёзды».

9. Модель Мак-Кинси «7 С»

Эта модель является методом исследования развития предприятия. Выделяют семь факторов, определяющих это развитие:

1. Стратегия.
2. Сумма навыков.

3. Структура.
4. Система.
5. Сотрудники.
6. Стилль.
7. Совместные ценности.

Анализ этих семи составляющих осуществляется в определенной последовательности:

1. Анализируется и намечается основная стратегия.
2. Определяется, чем сильна эта организация и какие навыки надо развивать и приобретать, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Какие изменения необходимо провести, чтобы добиться успеха, и какие мероприятия осуществить, чтобы добиться конкурентных преимуществ.
3. Организовываются и проводятся изменения концепции структуры, распределяются взаимосвязи между видами деятельности и подразделениями.
4. Под системами понимается заведенный порядок и процессы, которые происходят на предприятии при выполнении различных видов деятельности и при принятии управленческих решений.
5. Определяются, необходимые предприятию кадры.
6. Вырабатывается стилль, как инструмент управления.
7. Устанавливается, что является главным в организации, каковы общепринятые ценности и что имеет решающее значение для выживания и успеха.

10. График прибыльности “Майсигмы”

Разработанный метод носит графический характер и показывает, как годовая норма прибыли может быть увеличена посредством ускорения оборота капитала или путём увеличения нормы прибыли, получаемой с одного оборота.

Данный график отражает связь между рентабельностью и скоростью оборота капитала (рис. 2). При анализе графика рассматривается изменение трех переменных, определяющих прибыльность:

- 1) уменьшение связанного капитала, позволяющего ускорить оборот капитала;
- 2) уменьшение массы издержек, позволяющее повысить норму прибыли;
- 3) увеличение нормы рентабельности путём повышения цен.

Метод предусматривает также анализ по трем видам капитала: основному, оборотному, заемному.

Данный метод предусматривает затратную и доходную части рентабельности.

В затратную часть входят: переменные удельные издержки, зависящие от объёма производства; постоянные издержки при полном использовании производственных возможностей, независимые от объёма производства.

Доходная часть включает: доход от каждой проданной единицы продукции; дополнительный доход от изменения объёма производства.

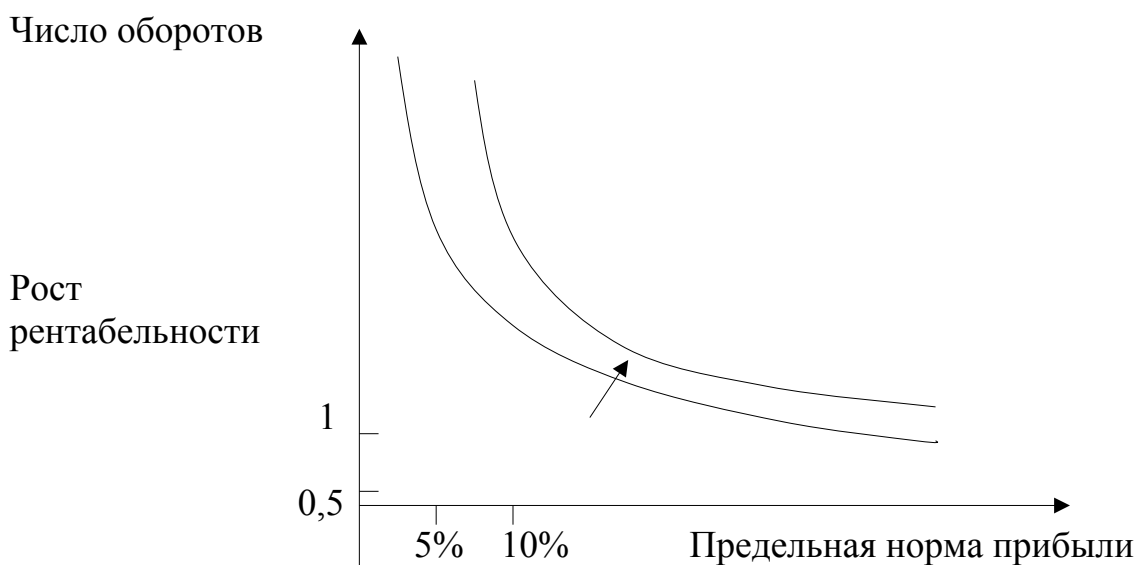


Рис.2. График рентабельности производства

11. Анализ стратегических издержек

Стратегический анализ издержек необходим тогда, когда полные издержки предприятия по производству и доведению товара до потребителя представляют интерес с точки зрения повышения конкурентоспособности. При этом полные издержки по продукции включают в себя следующие элементы:

1. Приобретение материалов и комплектующих.
 - 1.1. Сырье и материалы, комплектующие, запасные части.
 - 1.2. Энергия.
 - 1.3. Внешние транспортные услуги.
 - 1.4. Внешние издержки у поставщиков.
 - 1.5. Затраты по складированию.
 - 1.6. Затраты по приемке и технической экспертизе.
2. Производство продукции и связанные с ним операции.
 - 2.1. Затраты по обеспечению производственного процесса и работы оборудования.
 - 2.2. Расходы на сборку и упаковку.
 - 2.3. Затраты на рабочую силу.
 - 2.4. Эксплуатационные расходы.
 - 2.5. Вспомогательные материалы.
 - 2.6. Затраты на контроль качества.
 - 2.7. Расходы по управлению производством.
 - 2.8. Затраты по информационному обеспечению и обработке данных.
3. Маркетинг и сбыт.
 - 3.1. Затраты на рекламу.
 - 3.2. Расходы на маркетинговые исследования.
 - 3.3. Дилерские и дистрибьюторские расходы.

- 3.4. Затраты на организацию продаж.
- 3.5. Затраты на представительства на сегментах товарных рынков.
- 4. Обслуживание потребителя.
 - 4.1. Послепродажный сервис.
 - 4.2. Затраты по руководству сервисом и обучению персонала.
 - 4.3. Расходы на транспортное обслуживание служб.
 - 4.4. Затраты на торговый и офисный сервис.
 - 4.5. Затраты на запасные части.

Различие издержек у разных производителей обосновано рядом причин.

- 1) Различие в используемых технологиях, возрасте предприятия и оборудования.
- 2) Различия в ценах на сырье, комплектующие изделия и энергию.
- 3) Различия во внутренних текущих издержках, в зависимости от использования мощностей предприятия, от жизненного цикла продукции, от масштаба производства, различий в оплате труда.
- 4) Различия в транспортных условиях и стоимости каналов сбыта.
- 5) Различия в зависимости от влияния темпов инфляции, изменения курсов валют на деятельность предприятия, различия в общей устойчивости предприятия.

12. Система раннего предупреждения

Одним из инструментов стратегического контроля, реализуемом в рамках контроллинга, является система раннего предупреждения. Развитие системы раннего предупреждения происходит в несколько ступеней:

сначала необходимо определить внешние и внутренние области наблюдения, в которых возможно опасное развитие производственной ситуации;

далее для каждой сферы наблюдения должны быть определены существенные индикаторы (табл. 1);

для каждого индикатора устанавливаются заданные величины и допустимые границы, при нарушении которых происходит более подробный контроль.

Таблица 1

Индикаторы системы раннего предупреждения

Сфера наблюдения	Индикаторы
1	2
1.Конъюнктура развития	- поступление запасов
2.Технологическое развитие	- информация о возможных изменениях технологии производства; - информация об изменениях технологии использования продукции
3.Продукты и регионы, которые относятся к рынку сбыта продукции.	-портфель заказов и поступления заказов
4.Потребители	- поведение при заказах и покупке;

	<ul style="list-style-type: none"> - объём спроса и заказов важнейших из покупателей; - поступление заказов от важнейших заказчиков
5.Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> - политика цен; - программа реализации продукции
6.Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> - цены поставки; - условия поставки
7.Рынок ссудных капиталов	<ul style="list-style-type: none"> - проценты и изменение процентных ставок; - валютный курс
8.Программа по продукту	<ul style="list-style-type: none"> - доля нового продукта; - доля среднего продукта; - доля старого продукта
9.Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> - заработная плата или прирост дохода
10.Финансовые результаты и финансовое положение	<ul style="list-style-type: none"> - уровень заёмных средств; - результат баланса
11.Исследование и развитие предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - затраты на исследование в сравнении с конкурентами
12.Сбыт	<ul style="list-style-type: none"> -цены, обороты, складской запас в сравнении с конкурентами
13.Производство и материально-техническое снабжение	<ul style="list-style-type: none"> -заготовительные цены в сравнении с конкурентами; -объём выпускаемой продукции; -доля затрат на заготовительное производство в сравнении с конкурентами

13. Метод сценариев

Метод сценариев основан на использовании ситуационного подхода в принятии управленческих решений в условиях неопределенности при возникновении негативных производственно-хозяйственных ситуаций (ПХС). Традиционно составляется прогноз результатов развития ситуаций. Метод сценариев предлагает альтернативу прогнозу и успешно используется в принятии решений в сложных, возможно, экстремальных ситуациях. Под сценарием имеется в виду предполагаемый или возможный ход событий в данной области. В содержательном плане сценарный метод представляет собой практическую реализацию принципа последовательного разрешения неопределенностей. Метод сценариев обладает двумя основными достоинствами. Во-первых, он дает возможность на основе предположений наметить вероятное направление развития производственно- хозяйственной ситуации. Во-вторых, обеспечивает наглядность альтернативных вариантов развития событий, что немаловажно в экстремальных ситуациях, когда решения принимаются в результате обсуждения коллективом специалистов. В-третьих, в процессе принятия решений на основе построения сценариев

учитываются как крайние, так и наиболее вероятные варианты развития событий, основанные на предположениях и прогнозах, которые стоят за сценарием. Процедура принятия решений по экстремальной ситуации разбивается на пять этапов: определение и описание производственно-хозяйственной ситуации; выработка предположений относительно основных направлений развития событий, поведения подсистем производственной системы и внешней среды; построение сценариев; генерация решений и выбор оптимального; организация выполнения управленческих решений (рис. 3).

Этап выявления производственно-хозяйственных ситуаций, включающий определение источников возникновения и формулировку очевидных проблем, основан на установлении отклонений от нормального хода производственного процесса. На втором этапе описываются основные предположительные последствия или тенденции в поведении всех подсистем внутренней и внешней среды: в производственной среде, управленческой подсистеме, равноправной и директивной средах, а также направления развития взаимосвязей между ними. На основе этой информации формируются сценарии пессимистического варианта развития событий, оптимистического и вероятного.

Вероятный сценарий служит основой выработки решений, вместе с тем крайние сценарии помогают идентифицировать факторы, которые имеют важное значение для будущей деятельности субъекта управления. При составлении сценариев учитывается мнение экспертов, которыми могут являться как управленческие работники функциональных и производственных подразделений, так и специалисты службы контроллинга и сторонние консультанты.

Польза от разработанного сценария наибольшая, когда руководство и все менеджеры предприятия его знают. В этом случае они смогут сформировать общее мнение о возможностях будущего развития предприятия.

Результаты сценария так важны потому, что на их основе корректируются старые и разрабатываемые новые стратегии. Для развития стратегического мышления большое значение имеет ориентация сотрудников предприятия на будущее развитие.

Таким образом, сценарий даёт возможность заглянуть в будущее. Работа над сценарием позволяет понять комплексность стоящих проблем. Разрабатываемые сценарии не являются ни бесплотным видением, ни утопией, а представляют собой реалистичные картины будущего.

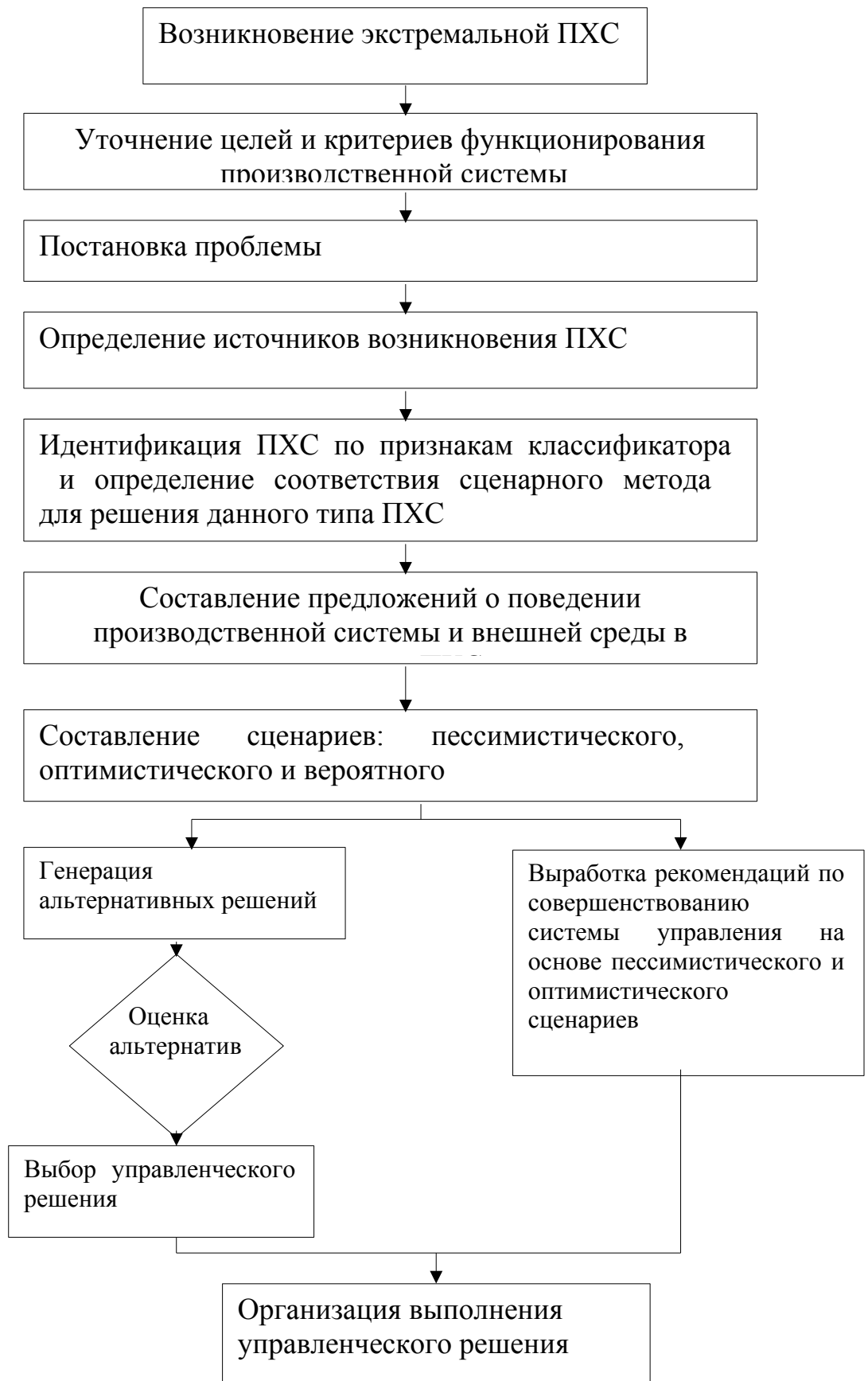


Рис. 3. Схема реализации процедуры разрешения экстремальной ситуации с использованием сценариев