**министерство сельского хозяйства**

**российской федерации**

**федеральное государственное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

**кафедра экономики**

**конспект лекций**

**по дисциплине**

**«ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА»**

направление подготовки 38.04.01 Экономика

направленность (профиль): Экономика и управление АПК

Макеевка, 2024

Герасименко И.Н. Экономическая диагностика: конспект лекций / И.Н. Герасименко. – Макеевка: ДОНАГРА, 2024. - 97 с.

Конспект лекций по дисциплине **«**Экономическая диагностика» для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль): Экономика и управление АПК образовательного уровня магистра всех форм обучения.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Стр.

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| РАЗДЕЛ 1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА В СИСТЕМЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ |  |
| Тема 1.1. Роль диагностики в управленческих технологиях | 6 |
| Тема 1.2. Инструментарий экономической диагностики | 10 |
| РАЗДЕЛ 2. ДИАГНОСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ |  |
| Тема 2.1. Макродиагностика: сущность, методы, технология | 16 |
| Тема 2.2. Конкурентная диагностика в системе развития предприятия: отраслевой аспект | 30 |
| Тема 2.3. Диагностика стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) предприятия | 39 |
| РАЗДЕЛ 3. ДИАГНОСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ |  |
| Тема 3.1. Микродиагностика предприятия как новая управленческая технология | 44 |
| Тема 3.2. Диагностика потенциала и конкурентоспособности предприятия | 51 |
| Тема 3.3. Финансовая диагностика предприятия | 61 |
| Тема 3.4. Диагностика стоимости предприятия на рынке | 70 |
| Тема 3.5. Диагностика экономической безопасности и рисков предприятия | 84 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 96 |

**ВВЕДЕНИЕ**

***Целью учебной дисциплины*** является формирование умений и навыков относительно использования методического аппарата и инструментария экономического диагностирования для определения состояния предприятия.

В соответствии с поставленной целью курс решает ***следующие задачи***:

* изучение сущности и места экономической диагностики в системе внутрифирменного управления;
* изучение сущности и методов диагностика внешней среды организации;
* изучение сущности и методов диагностики внутренней среды организации;
* овладение навыками экономического диагностирования с целью обеспечения управления предприятием.

Дисциплина «Экономическая диагностика» является общей теоретической и методологической основой для таких дисциплин «Интеллектуальный бизнес», «Формирование бизнес-модели предприятия», «Инновационное развитие предприятия», входящих в цикл подготовки магистров экономики.

**Требования к результатам освоения дисциплины**

В результате освоении содержания дисциплины «Экономическая диагностика» студент должен обладать следующими компетенциями:

# Профессиональные компетенции (ПК):

Способен подготавливать аналитические материалы и на основе современных методов и методик рассчитывать социально-экономические показатели развития предприятия, отрасли, региона, экономики в целом (ПК-1)

# Индикаторы достижения компетенции:

* Осуществляет подготовку и оценку информации для расчета социально-экономических показателей (ПК-1.1)
* Рассчитывает, анализирует и оценивает на основе современных методов и методик социально- экономические показатели развития предприятия, отрасли, региона, экономики в целом (ПК-1.2)

Способен анализировать и исследовать нормативно-правовые акты и методическую документацию, регулирующую поведение экономических агентов на различных рынках (ПК-2)

# Индикаторы достижения компетенции:

* Исследует нормативно-правовые акты, регулирующие развитие отраслей и рынков АПК (ПК-2.1).

Способен разрабатывать инвестиционные проекты и оценивать эффективность реализации на стадиях жизненного цикла (ПК-4)

# Индикаторы достижения компетенции:

* Осуществляет структурирование инвестиционного проекта на отдельные операции по стадиям жизненного цикла (ПК-4.1)
* Осуществляет оценку эффективности реализации инвестиционного проекта на стадиях жизненного цикла (ПК-4.2)

**Результаты обучения**

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

**знать:**

методы, приемы и способы определения экономического положения предприятия;

**уметь:**

осуществлять выбор методологий анализа предприятия, разрабатывать и прорабатывать его процедуры;

применять методический аппарат и инструментарий экономического диагностирования для анализа ресурсов, процессов и результатов деятельности предприятия, а также для диагностирования конкурентной среды предприятия;

**владеть:**

методиками экономической диагностики.

**РАЗДЕЛ 1**

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА В СИСТЕМЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Тема 1.1. Роль диагностики в управленческих технологиях**

1 Место экономической диагностики в управлении предприятием

2 Экономическая диагностика и технико-экономический анализ

3 Виды экономической диагностики, их характеристика

**1** **Место экономической диагностики в управлении предприятием**

Под экономической диагностикой понимается систематический сбор, отображение, анализ и обработка данных специальными методами по различным аспектам производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Диагностика - это функция, которая через информацию связывает исследователей с рынками, потребителями, конкурентами, со всеми элементами внешней среды и непосредственного окружения. Методы диагностического исследования связаны с принятием решений по всем аспектам управленческой деятельности. Они снижают уровень неопределенности и касаются всех элементов предприятия, его внешней среды по тем направлениям, которые формируют основу роста прибыльности за счет увеличения доли продаж конкретного продукта на выбранном рынке.

Диагностикой проблемы называют анализ величины и соотношения параметров организационно-производственной системы и рыночной среды, а также изменения этих соотношений с целью определения причин и места возникновения проблемы.

При проведении диагностики предприятия для получения объективной оценки экономической эффективности производства необходимо провести диагностику использования тех затрат, которые дали возможность получить тот или иной результат.

Экономическая эффективность производства представляет собой комплексную оценку конечных результатов использования ресурсов производства.

Таким образом, экономическую диагностику можно определить как *совокупность методов качественного и количественного анализа, методов прогнозирования и оценки эффективности использования ресурсов предприятия для достижения целей развития бизнеса с учетом внешних ограничений в рамках стратегической зоны хозяйствования.*

**2 Экономическая диагностика и технико-экономический анализ**

Основными направлениями анализа деятельности компании, изучаемыми в ходе диагностики, являются:

Анализ финансового состояния, включая платежеспособность, рентабельность по видам продукции, эффективность управления денежными средствами, оборотными активами и т. д. Детальный анализ финансового состояния помогает определить приоритетные направления поиска проблем в организации деятельности предприятия. Анализ ситуации на основных существующих и потенциальных рынках сбыта продукции, конкурентного положения компании на этих рынках, а также текущей способности компании адаптироваться к изменениям ситуации. Подробное изучение рынка позволяет четко сформулировать стоящие перед компанией стратегические цели и определить качества, которыми она должна обладать, чтобы успешно достичь этих целей. Анализ общей системы управления, включая организационную структуру, распределение функций и полномочий между различными уровнями управления, организацию документооборота и т. д. Система управления должна отвечать текущим целям и задачам компании, а изменение задач должно вести за собой и соответствующее изменение систем управления. Анализ производственных процессов, включая организацию производства, производительность труда, объемы и причины потерь производственных ресурсов – материалов, рабочего времени и т. д. На основании многочисленных аналитических исследований, а также практического опыта в области реинжиниринга бизнес-процессов можно утверждать, что оптимизация управления производственными процессами, выявление способов сокращения потерь ресурсов обычно обладают наибольшим потенциалом сокращения издержек и повышения рентабельности деятельности компании.

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой сегмент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и тому подобное).

В основе управления объектом диагноза лежат конкретные управленческие процедуры.

Цель диагностики - установить диагноз объекта исследования и сделать вывод о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу. Реализовав цель на основе данных диагноза, можно будет выбрав правильную и грамотную экономическую (социальную) политику, стратегию и тактику.

Задачи диагностики заключаются в определении мероприятий, направленных на наладку работы всех составных элементов системы и способов их реализации. Нельзя осуществлять управление на любом хозяйственном и управленческом уровне, не имея четкого представления о его состоянии. Задания диагностики тесно переплетаются с двумя другими заданиями - прогнозом и анализом происхождения.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития объекта также помогает лучше осознать его реальное состояние. В то же время диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сформированного положения невозможно оценить альтернативы развития объекта. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления. Как уже отмечалось, диагностика - это исследовательский процесс, а значит, на него автоматически переносятся все основные требования, которые предъявляются к любому исследованию.

Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемые к процессу диагностики, реальные, если все исследование планируется, организуется и контролируется соответственно логике диагноза. Для того чтобы правильно оценить состояние объекта диагноза, необходимая система критериев, способных адекватно отобразить специфику конкретного объекта с учетом факторов, которые влияют на него в тот или другой период времени. Это, в первую очередь, построение системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных и количественных характеристик, шкалы для измерения определенных значений этих характеристик и показателей. Диагностика также предусматривает классификацию возможных отклонений основных параметров явлений, что исследуются; их проявлений, процедуры сбора и обработки диагностической информации. В общем виде проведения диагностических исследований, обычно, допускает сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном для того, чтобы выявить наличие отклонений и определить их характер - позитивный или негативный. Этот первый тип определяется как диагноз, что устанавливает отклонение от нормы или патологию. Он применяется в тех случаях, когда необходимо получить вывод о соответствии технико-экономических и других параметров объектов, которые диагностируются имеющимся отечественным аналогам. Следующая традиционная форма или второй тип диагноза, позволяет определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу или группе совокупности. Применение этого типа дает возможность упорядочить и систематизировать изменения, которые происходят в результате проведения конкретных исследований. Проведение диагностических исследований допускает получение выводов о позитивном или негативном состоянии объекта.

**3 Виды экономической диагностики, их характеристика**

В зависимости от масштабов, целей и направлений осуществляемых преобразований, а также доступной информации о проблемных областях деятельности целесообразно проводить либо экспресс-диагностику, либо детальную («полноценную» диагностику). В процессе настоящего исследования автор объединяет известные виды диагностического анализа с точки зрения целей его проведения и масштабов работ в следующие группы: комплексная диагностика экономического состояния; экспресс-диагностика; диагностика банкротства.

1. *Экспресс-диагностика* – краткое исследование различных аспектов деятельности предприятия с целью выявления проблемных областей и получения предварительных оценок текущего состояния. Экспресс-диагностика чаще всего является первоначальным этапом преобразований, проводимых с привлечением сторонних консультантов, помогает выработать единое видение руководством и командой внешних консультантов текущего состояния и проблем компании.

2. *Детальная («комплексная») диагностика* – подробное аналитическое исследование, дающее глубокое понимание текущей ситуации и являющееся основой для определения как стратегии преобразований в рассматриваемых сферах деятельности, так и перечня конкретных мероприятий для достижения запланированных результатов.

В ходе диагностики могут использоваться следующие направления исследований, систематизированные автором по результатам изучения предлагаемых методик:

•  *Расширенный анализ отрасли*

*•  Финансы*

*•  Маркетинг*

*•  Производственная деятельность*

*•  Исследования и разработки*

*•  Кадры*

*•  Система управления*

*•  Общая эффективность компании*

3. Третья группа диагностических исследований – *диагностика банкротства* – очень хорошо описана в литературе, что объясняется сложностью переходного периода в рыночную экономику и огромным количеством предприятий, оказавшихся на грани банкротства, а также появившимся законодательством о банкротстве, которое потребовало создания методической базы для определения потенциальных и реальных банкротов. Необходимо заметить, что целью диагностики, наряду с констатацией факта банкротства, является прогнозирование кризисных ситуаций. Прогнозирование банкротства, как показывает зарубежный опыт, возможно за 1,5-2 года до появления его очевидных признаков.Выделяют два этапа диагностики:

• установление принадлежности объекта к определенному классу, группы ли объектов;

• выявление отличий объекта, что диагностируется, от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап называется этапом качественной идентификации объекта и означает определение в объекте таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Так, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится государство, а именно, к развитым странам, к странам, которые развиваются, или к странам с переходной экономикой.

Для диагностики кризиса в конкретной системе необходимо определить, какой формы собственности эта система: государственной, частной, коллективной и тому подобное.На втором этапе осуществляют количественную идентификацию объекта. Для этого используют базовые параметры диагноза, которые определяются как отклонение фактических от базовых.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, сопоставив ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза. Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того, чтоб установить отклонение от нормы, нужно сравнить эталон или совокупность группы параметров (качественных и количественных характеристик) - базу сравнения с аналогичными фактическими.

**Тема 1.2. Инструментарий экономической диагностики**

1. Качественные и количественные методы прогнозирования в диагностике

2 . Методы анализа факторов производства и область их применения в диагностике

3. Экономико-математические методы и их специфика в диагностике

**1.** **Качественные и количественные методы прогнозирования в диагностике**

Прогнозирование, как сложнейший этап диагностики, служит для выяснения тенденций развития предприятия в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды и поиска рациональных мероприятий по поддержанию устойчивости ее экономического поведения. Сфера применения методов прогнозирования в экономической диагностике достаточно широка. Они используются для исследования рыночной конъюнктуры, в системе прогнозирования цен, новых продуктов и технологий, поведения покупателей на рынке. При разработке стратегических планов важнейшими направлениями являются прогнозирование развития рынка, его динамики, структуры, конъюнктуры, возможностей рынка воспроизводить предложение и спрос. В качестве инструментария при прогнозировании используется система методов, с помощью которых анализируются причинно-следственные параметры прошлых тенденций в деятельности предприятия и по результатам анализа формируется изменения в перспективе социально-экономического развития фирмы.

***Качественные методы*** базируются на исследовании имеющихся опыта, знаний и интуиции исследователя. Наибольшее распространение в данной группе получили *методы экспертных оценок.*

Сущность метода состоит в том, что прогнозные оценки определяются на основе заключений экспертов, которым поручается аргументированное обоснование своей точки зрения о состоянии и развитии того или иного рынка или проблемы. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер.

Достоинством экспертных методов является их относительная простота и применимость для прогнозирования практически любых ситуаций, в том числе в условиях неполной информации.

К недостаткам экспертных методов относятся: субъективизм мнений экспертов, ограниченность их суждений.

**Метод комиссий** может означать организацию «круглого стола» и других подобных мероприятий, в рамках которых происходит согласование мнений экспертов.

Для **методов мозговой атаки** или **мозгового штурма** характерны коллективная генерация идей и творческое решение проблем.

Специфика метода **«Дельфи»** заключается в том, что обобщение результатов исследования осуществляется путем индивидуального письменного опроса экспертов в несколько туров по специально разработанной процедуре исследования. В идеале опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально - до получения наиболее узкого диапазона мнений.

**Количественные методы** прогнозирования базируются на численных математических процедурах. Результаты прогнозирования на основе количественных методов используются во всех сферах управленческой деятельности, включая общее стратегическое планирование, финансовое планирование, планирование производства и управления запасами, маркетинговое планирование и т. п.

**Анализ временных рядов** необходим для учета временных колебаний исследуемых величин. Включает в себя следующие основные методы: анализ тенденций (экстраполяция и корреляция трендов); анализ цикличности; анализ сезонности; регрессионный анализ.

Методы **экстраполяции трендов** основаны на статистическом наблюдении динамики определенного показателя, определение тенденции его развития и продолжение этой тенденции для будущего периода. Иначе говоря, при помощи методов экстраполяции трендов, закономерности прошлого развития объекта переносятся в будущее. Обычно методы экстраполяции трендов применяются в краткосрочном (не более одного года) прогнозировании, когда число изменений в среде минимально. Прогноз создается для каждого конкретного объекта отдельно и последовательно на каждый следующий момент времени.

**Метод прогнозирования на базе прошлогоднего оборота.** В этом случае данные о сбыте за прошлый год берутся в качестве основы для предсказания вероятностей сбыта в будущем.

В прогнозировании методы экстраполяциионных трендов дополняются **методами корреляции трендов,** в рамках которых исследуется связь между различными тенденциями в целях установления их взаимного влияния и, следовательно, повышения качества прогнозов.

В рамках *анализа цикличности* выявляются изменения исследуемых величин, связанные с деловым циклом.

*Анализ сезонности.* Сезонный характер использования товаров также накладывает отпечаток на величину спроса и продаж.

*Регрессионный анализ* заключается в построении модели зависимости определенной величины от другой величины или нескольких других величин.

**2 Методы анализа факторов производства и область их применения в диагностике**

Анализ (от греч. - analisis) буквально означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы, на внутренне присущие этому объекту составляющие (мысленные или реальные). Анализ выступает в диалектическом, противоречивом единстве с понятием «синтез» (от греч. - sinthesis) - соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое.

Анализ без синтеза невозможен. Умозаключение представляет собой индуктивно-дедуктивный вывод, содержащий нечто новое, отличающееся от прежних понятий и представлений.

Формирование новых практических предложений и умозаключений осуществляется на основе результатов абстрактных обобщений путем восхождения от абстрактного к конкретному, привязки теоретических результатов к конкретной ситуации, разработки и обоснования конкретных организационно-технических мероприятий.

К основным принципам диалектики, на которых базируется анализ, можно отнести: системный подход; динамический подход; принцип проявления необходимости и случайности; принцип единства и борьбы противоположностей; принцип перехода количества в качество и качества в новое количество; принцип «отрицание отрицания», непрерывного отмирания систем (компонентов систем) и появления новых, более качественных.

Сущность и принципы анализа - важнейшее условие использования на практике различных методов диагностики.

**Метод сравнения** позволяет оценить работу системы, определить отклонения от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы.

**Основные виды** сравнений, применяемые при анализе:

• отчетные показатели с плановыми показателями;

• плановые показатели с показателями предшествующего периода;

• отчетные показатели с показателями предшествующих периодов;

• показатели работы за каждый день;

• сравнения со среднеотраслевыми данными;

• показатели качества продукции данного предприятия с показателями аналогичных предприятий-конкурентов и др.

Сравнение требует обеспечения **сопоставимости** сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и ассортименте, качестве, сезонных особенностей и территориальных различий, географических условий и т.д.).

**Индексный метод** применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы. Как относительные показатели индексы необходимы для оценки выполнения плановых заданий, для определения динамики явлений и процессов.

Индексный метод позволяет провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, в последнем случае число факторов должно быть равно двум, а анализируемый показатель представлен как их произведение.

**Балансовый метод** предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства. При применении балансового метода анализа связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате различных сопоставлений.

**Метод цепных подстановок** заключается в получении ряда корректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов - сомножителей фактическими. Сравнение значений двух стоящих рядом показателей в цепи подстановок позволяет исчислить влияние на обобщающий показатель того фактора, базисное значение которого заменяется на фактическое.

**Метод элиминирования** позволяет выделить действие одного фактора на обобщающие показатели производственно-хозяйственной деятельности, исключает действие других факторов.

**Графический метод** является средством иллюстрации хозяйственных процессов и исчисления ряда показателей и оформления результатов анализа. Графическое изображение экономических показателей различают по назначению (диаграммы сравнения, хронологические и контрольно-плановые графики), а также по способу построения (линейные, столбиковые, круговые, объемные, координатные и др.).

**Функционально-стоимостный анализ (ФСА)** - это метод системного исследования, применяемого по назначению объекта (изделия, процессы, структуры) с целью повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта. Особенность проведения ФСА заключается в установлении целесообразности набора функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях, либо необходимости функций существующего объекта.

Далее рассмотрим приемы анализа.

**Прием сводки и группировки.** Сводка (синтез) предполагает подведение общего результата действия различных факторов на обобщающий показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Группировка (кластерный метод) заключается в выделении средиизучаемых явлений характерных групп по тем или иным признакам. Сгруппированные данные оформляются в виде таблиц. Такая таблица представляет форму рационального изложения цифровых характеристик, изучаемых явлений и процессов.

**Прием абсолютных и относительных величин.** Абсолютные величины характеризуют размеры (величины, объемы) экономических явлений.

Относительные величины характеризуют уровень выполнения плановых заданий, соблюдение норм, темпы роста и прироста, структуру, удельный вес или показатели интенсивности.

**Прием средних величин** используется для обобщающей характеристики массовых, качественно однородных экономических явлений. Выражает собой отличительную особенность данной совокупности явлений, устанавливает ее наиболее типичные черты.

В экономическом анализе в зависимости от конкретной цели используются различные виды средних величин: средние арифметические, геометрические, простые, средневзвешенные.

**Прием динамических рядов** предполагает характеристику изменений показателей во времени, показ последовательных значений показателей, вскрытие закономерностей и тенденций развития. Различают ряды моментные - для характеристики изучаемого объекта за различные моменты времени и периодические - за определенный период времени.

**Прием сплошных и выборочных наблюдений.** Сплошные наблюдения предполагают изучение всей совокупности явлений, характеризующих какую-либо одну сторону производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Выборочные наблюдения предполагают изучение хозяйственной деятельности предприятия на основе типовых представителей всей совокупности явлений, процессов. По данным выборочных наблюдений на основе методов теории вероятностей определяется возможность распространения выводов на всю генеральную совокупность изучаемых явлений.

**Прием детализации и обобщения.** Детализация проводится путем разложения обобщающего (конечного) показателя на частные. Расчленяя и детализируя сложные показатели по отдельным составным частям и факторам, определяют влияние каждого из них на эти показатели.

**3 Экономико-математические методы и их специфика в диагностике**

**Экономико-математические методы** анализа (ЭММ) применяются для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

В экономической диагностике используются также методы экономико-математического моделирования:

- модели внутренней среды фирмы, так называемые корпоративные модели;

- макроэкономические модели, к которым относятся эконометрические модели, модели «затраты - выпуск».

Большая часть математических моделей имеет форму компьютерных программ. Находясь в процессе выполнения, такие программы позволяют исследовать развитие внутрифирменных взаимосвязей, т.е. придают моделям динамический характер.

Метод **аналогий** заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактические данные отдельных рынков. Этим методом прогнозирования можно пользоваться для определения перспектив развития новых видов продукции и услуг.

**Нормативный метод** довольно широко используется для прогнозирования спроса. Он позволяет учесть большой круг факторов, формирующих спрос, и тем самым повысить достоверность прогнозируемых оценок.

При прогнозировании рынка большое распространение получил **метод стандартного распределения вероятности.**

Сущность этого метода заключается в следующем. Экспертным путем определяются три вида прогнозов сбыта:

*О* - оптимистический прогноз;

*М* - наиболее вероятный прогноз;

*Р* - пессимистический прогноз.

Поскольку в настоящее время ситуация в экономике крайне нестабильная, наиболее вероятная оценка прогноза может составлять 50% от оптимистического прогноза, а пессимистическая оценка прогноза -10% от ее оптимистической величины. Обычно считается, что прогноз составлен правильно, если разница между предполагаемым и реальным результатом составляет не более 5%.

Можно выделить несколько групп экономико-математических методов, используемых при проведении экономической диагностики:

1. ***Статистические методы*** обработки информации (определение средних оценок, величины ошибок, степени согласованности мнений респондентов).

2. ***Многомерные методы*** (в первую очередь факторный и кластерный анализы). Они используются для обоснования управленческих решений, в основе которых лежат многочисленные взаимосвязанные переменные. Например, определение объема продаж нового продукта в зависимости от его технического уровня, цены, конкурентоспособности, затрат на рекламу и др.

3. ***Регрессионные и корреляционные методы***. Они используются для установления взаимосвязей между группами переменных, описывающих производственно-хозяйственную деятельность.

4. ***Имитационные методы***. Они применяются тогда, когда переменные, влияющие на экономическую ситуацию (например, описывающие конкуренцию), не поддаются определению с помощью аналитических методов.

5. ***Методы статистической теории принятия решений*** (теория игр, теория массового обслуживания, стохастическое программирование) используются для стохастического описания реакции потребителей и конкурентов на изменение рыночной ситуации. Можно выделить два главных направления применения этих методов: для статистических испытаний гипотез о структуре рынка и предположений о состоянии рынка, например исследование степени лояльности к торговой марке, прогнозирование рыночной доли.

6. ***Детерминированные методы исследования операций*** (в первую очередь линейное и нелинейное программирование). Эти методы применяют тогда, когда имеется много взаимосвязанных переменных и надо найти оптимальное решение — например вариант доставки продукта потребителю, обеспечивающий максимальную прибыль, по одному из возможных каналов товародвижения.

7. ***Гибридные методы***, объединяющие детерминированные и вероятностные (стохастические) характеристики (например, динамическое и эвристическое программирование), применяются, прежде всего, для исследования проблем товародвижения.

**РАЗДЕЛ 2**

**ДИАГНОСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Тема 2.1. Макродиагностика: сущность, методы, технология**

1. Исследование внешней предпринимательской среды.

2. Роль макродиагностики в системе стратегического выбора предприятия.

## 3. Методы диагностики, используемые при различных уровнях нестабильности рынка

4.Конъюнктурные исследования как элемент макродиагностики

**1 Исследование внешней предпринимательской среды**

Ни одно предприятие не функционирует в вакууме, а имеет достаточно дифференцированное внешнее окружение, которое характеризуется значительной динамичностью. Факторы внешнего окружения следует рассматривать как стратегические и учитывать при разработке рыночной стратегии предприятия.

Однако анализ внешнего окружения не может дать желаемых результатов, если не рассматривать его в системе всех факторов, определяющих выбор эффективной стратегии предприятия, а именно:

* правильно выбранные долгосрочные цели;
* глубокое понимание конкурентной среды;
* реальную оценку собственных возможностей предприятия.

Как правило, внешняя среда предстает перед аналитиком маркетинга в достаточно агрегированном виде, и его задачей является идентификация факторов внешней среды для конкретного предприятия. При этом следует иметь в виду, что не все факторы учитываются в разработке рыночной стратегии однозначно, поскольку среди них окажутся как контролируемые, так и неконтролируемые факторы

Несмотря на то, что внешние факторы находятся вне зоны постоянного контроля со стороны руководства предприятия, их влияние на стратегическое и оперативное планирование существенно, и для этих целей следует дать им количественную оценку.

Внутренняя среда фирмы является по существу реакцией на внешнюю среду. Основные цели, которые ставит перед собой фирма, сводятся к одной обобщенной характеристике - прибыли.

При этом, естественно, должны учитываться и внутренняя среда фирмы, и внешняя. Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам: производство, маркетинг, НИОКР, финансовое управление, общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах. На нашем уровне рассмотрения эти сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятия.

Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности фирмы с внешней средой иллюстрируется схемой рис. 1.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА**

**(экономическая и политическая обстановка**

***Конкуренты***

***Потребитель***

**НИОКР**

**Маркетинг**

**Производство**

**Общее управление**

**Финансовое управление**

**КАПИТАЛ**

**РАБОЧАЯ СИЛА**

**ГОСУДАРСТВО**

Сырье, материалы, комплектующие изделия

ВНУТРЕННЯЯ

СРЕДА

Рис. 1. Основные информационные и материальные потоки, диагностируемые во внешней и внутренней сферах фирмы

Таким образом, внешняя среда предприятия представляет собою единую рыночную систему с частными рынками: потребления; научно-технической, экономической информации; капитала; рабочей силы; сырья, материалов и комплектующих.

Эти рынки и сама фирма в своей внутренней среде должны подчиняться определенным «правилам игры» - законодательным правилам и ограничениям. Видно, что деятельности основных сфер фирмы переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды.

Управление фирмой определяется двумя факторами:

- особенностью производственного процесса,

- характером внешней среды фирмы.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора.

**2. Роль макродиагностики в системе стратегического выбора предприятия**

Установление целей - процесс стратегического поиска назначения бизнеса в специфический макросреде. В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Специфичные ключевые результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост дела, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости. Требуются и долговременные, и краткосрочные цели.

Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долговременных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы. Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий («как много и когда» должно быть сделано).

Цели и ограничения выполняют следующие задачи: функция инициативы (сопоставление существующего состояния с желаемым); инструмент управления (руководящие требования); критерий принятия решения (критерии оценки информации и выбор альтернатив); инструмент координации; инструмент контроля;

*Классификация целей* может осуществляться: по охватываемой сфере (общая, частная цели); значению (главная, промежуточная, второстепенная); количеству переменных (одно- и многоальтернативная); предмету цели (рассчитан на общий или частный результат).

Типичные результативно-хозяйственные цели:

- стремление к доходу;

- стремление к имущественному состоянию (например, доведение фирмы до состояния, обеспечивающего возможность ее выгодной продажи);

- стремление к увеличению оборота;

- стремление к снижению расходов.

Кроме того, могут иметь место общественные, социальные цели.

Ограничения могут задаваться самой фирмой и извне (соблюдение законов).

Чтобы избежать чрезмерного фокусирования на краткосрочных условиях прибыльности, компании необходимо добавить ряд вспомогательных целей, которые сбалансируют краткосрочные и долговременные условия. Корпоративная философия проясняет отношение компании к бизнесу. Положения этой философии отражают основные ценности кампании, ее устремления, убеждения и философские приоритеты.

**Стратегия** - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план.

Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (рис. 2).

**Стратегия в СЗХ** одновременно является и стратегией одиночного бизнеса. Сутью стратегии в СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Отличием сильной стратегии от посредственной являются обеспечение существенных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании.

**Корпоративная стратегия диверсифицированной компании**

Какой тип диверсификации (связанный, нет, оба)?

Широта диверсификации (количество отраслей, сегментов)

Подход к распределению инвестиций между СЗХ

Действия по изучению слабых и непривлекательных СЗХ

Действия по расширению портфеля и получению новых позиций в привлекательных СЗХ

Оперативные действия по усилению конкурентных позиций и прибыльности существующих СЗХ

Воздействие диверсификации на строгость стратегии компании

Действия по получению конкурентных преимуществ на уровне корпорации путем относительной диверсификации

Рис. 2. Компоненты стратегии диверсифицированной компании

**Факторы, определяющие стратегию компании** чрезвычайно многочисленны. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию.

Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

Оперативная стратегия относится к более узким и детальным подходам. Она важна с точки зрения стратегической законченности. Даже самая маленькая организационная ячейка, если важно ее существование, является существенным элементом достижения цели, и ее менеджеры должны это понимать и иметь соответствующие цели.

Таким образом, диагностика макросреды это основа любой действенной стратегии. Стратегический план должен содержать: действия по изменению стратегии, ее точной подстройке к внешней ситуации, по поиску и закреплению новых возможностей для фирмы, по совершенствованию деятельности фирмы, ее диверсификации, улучшению конкурентных позиций и воздействию на отраслевые условия.

Стратегия зависит от внешних и внутренних условий работы фирмы. Главными внешними факторами являются: социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании.  Первичными внутренними факторами, воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, культура фирмы и курсовая стоимость акций.

## 3 Методы диагностики, используемые при различных уровнях нестабильности рынка

В течение двадцатого столетия мировой рынок прошел ряд этапов развития, каждый из которых требовал пересмотра систем менеджмента, изменения характера управленческих функций и методов анализа и оценки внешней среды организации.

Наиболее существенной характеристикой мирового рынка, определяющей характер менеджмента фирм, является темп изменений во внешней среде в сравнении с реакцией фирмы. Если в начале века большинство фирм при наступлении изменений имело время на обдумывание, разработку и реализацию необходимых мероприятий в качестве реакции на изменения, то сейчас основная задача менеджмента состоит в том, чтобы предугадать эти изменения и подготовить загодя реакцию фирмы.

Методы диагностики, применяемые фирмами, зависят от рыночной ситуации и, главным образом, от степени ее нестабильности.

*А. Методы диагностики, основанные на контроле:*

- справочники, инструкции,

- финансовый контроль.

*Б. Методы диагностики, основанные на экстраполяции:*

- долгосрочное планирование,

- составление бюджетов текущих расходов и капитальных вложений,

- целевое управление.

*В. Методы диагностики, направленные на предвидение изменений:*

- стратегическое планирование,

- выбор стратегических позиций.

Таким образом, при стратегическом планировании добавляется еще одна петля управления (по стратегическим программам), экстраполяция заменяется развернутым стратегическим анализом.

Управление путем выбора стратегических позиций будет рассмотрено в следующем разделе.

*Г. При диагностике на основе гибких экстренных решений применяют:*

- ранжирование стратегических задач,

- управление по слабым сигналам,

- управление в условиях неожиданных событий.

При нестабильности внешней среды фирмы порядка 5 необходимо создание в фирме системы чрезвычайных мер:

- коммуникационной сети связи для чрезвычайных ситуаций (невзирая на границы подразделений);

- перераспределение обязанностей высшего руководства: группы по контролю и сохранению здорового морального климата, обеспечению обычной работы с минимумом срывов и по чрезвычайным обстоятельствам;

- создание сети оперативных групп с обеспечением связи между ними с учетом заблаговременных тренировок по действиям в возможных ситуациях;

- создание четкого сценария действий в предлагаемых ситуациях.

Естественно, что характер руководства усложняется по мере повышения нестабильности внешней среды. Обычно такое повышение сложности управления стоит больших средств и может оказаться вредным, если фактически внешняя среда относительно стабильна.

Таким образом, одной из важных задач руководства фирмы является точное определение индекса нестабильности внешней рыночной среды и создание соответствующей оптимальной структуры управления. Если руководство не желает усложнять структуру управления, то оно должно упростить стратегические позиции, покинув опасные зоны бизнеса.

**4 Конъюнктурные исследования как элемент макродиагностики**

Совершенно очевидно, что экономическая диагностика в современных условиях необходима на всех этапах функционирования фирмы для решения задач ее повседневной деятельности. Случается, что предприятия в целях экономии отказываются от исследований подобного рода. Результаты бывают катастрофическими. По расчетам специалистов, убытки от подобной «экономии» нередко превышают затраты на исследования в 10-100 раз. Мировой опыт свидетельствует, что ведущие зарубежные фирмы на изучение рынков выделяют до 15% прибыли, хорошо понимая, какой экономический эффект это дает.

Вышеизложенная ориентация диагностического анализа предполагает сложение в единый «технологический процесс» всех его составляющих.

Конечным результатом такого подхода является обеспечение устойчивой рентабельности предприятия, т.е. определенной прибыльности в заданных границах времени. Отсюда вытекает ориентация на долгосрочное (4-8 лет) прогнозирование всей ситуации, начиная от спроса и кончая собственными возможностями предприятия в заданной перспективе.

Следовательно, технология экономической диагностики предполагает наличие двух взаимосвязанных моментов:

во-первых, исследования внешних переменных, которые, как правило, не поддаются регулированию со стороны руководства фирмы, а потому для успешной коммерческой деятельности требуется гибкое приспособление к ним;

во-вторых, анализа внутренних составляющих организации, находящихся под контролем администрации, и определенных реакций фирмы на изменения в окружающей среде.

Диагностическое исследование предполагает тщательный выбор объекта изучения. Оно, в конечном счете, и определяет цели и задачи макродиагностики, детальную технологию изысканий. Возможный перечень таких объектов весьма значителен, и поэтому представляется затруднительным разработать и предложить универсальную технологию, раскрывающую все содержание макродиагностики.

В силу мобильности и динамичности рынка средний уровень его требований неприемлем для хозяйствующего субъекта. В этой связи желаемая рентабельность достигается фирмой за счет диверсификации производства. Однако отдельное предприятие не в силах удовлетворить одновременно запросы всех потребителей, поэтому необходимо осуществлять деление рынка на группы (сегменты), одинаково реагирующие на побудительные стимулы маркетинга, и сосредоточиться на одной или нескольких из них, исходя из собственных целей и возможностей.

Диверсификация производства, размер доходов оказывают непосредственное влияние на то, по каким основным направлениям будет проводиться анализ. Объем проводимых исследований будет зависеть от изменения направления деятельности предприятия, перспектив выхода на рынок с товарными новинками, изменений в номенклатуре выпускаемых изделий. При этом следует учитывать, что любое изменение в деятельности фирмы непременно приведет к необходимости проведения более глубокого маркетингового анализа, направленного на определение таких сегментов рынка, где фирма могла бы удержать свои позиции в течение всего жизненного цикла товара.

Результатом диагностического исследования будет являться *оценка потенциальных возможностей предприятия и его позиций на конкретном рынке* или его сегменте.

Исследование рынка включает изучение конъюнктуры рынка и анализ особенностей коммерческой деятельности.

Общая схема исследования конъюнктуры рынка представлена на рис. 3.

если ставится задача выяснить тенденции и темпы развития конъюнктуры за какой-то период, то анализ конъюнктуры проводится путем изучения ее динамики за этот период;

если ставится задача определить конъюнктуру на текущую дату, то проводится анализ состояния конъюнктуры путем определения фазы экономического цикла и примерного места внутри фазы.

**Комплексное исследование рынка**

Изучение конъюнктуры

**ПроцессыОбъекты**

* Анализ конъюнктуры
* Прогноз конъюнктуры
* Оценка эффективности использования конъюнктуры
* Изучение общехозяйственной конъюнктуры
* Изучение конъюнктуры товарного рынка
* Исследование спроса
* Исследование предложения
* Определение тенденций развития рынка

Характеристика особенностей коммерческой деятельности

* Анализ деятельности фирм-конкурентов
* Изучение покупателей товара
* Оценка специфических особенностей коммерческой деятельности фирмы

Рис. 3 Порядок проведения комплексного исследования рынка по направлениям

Непосредственно процесс исследований состоит из следующих последовательных этапов:

сбор информации и анализ конъюнктуры рынка;

разработка собственного прогноза конъюнктуры на ближайший планируемый период;

оценка эффективности использования результатов конъюнктурного прогноза.

Изучение общехозяйственной конъюнктуры предполагает отслеживание и детальное рассмотрение процессов, изменений, происходящих в хозяйственном комплексе отдельно взятой страны, экономического сообщества или мирового хозяйства в целом, и предусматривает анализ основных макроэкономических пропорций и тенденций, всей совокупности отраслей, представленных в рамках выбранного объекта исследований. Исследование конъюнктуры товарного рынка включает анализ и прогноз состояния рынка конкретного товара и предполагает изучение отраслей производства и потребления, рассматриваемой продукции, их взаимосвязей, а также инфраструктурного обеспечения изучаемого рынка.

Анализ общехозяйственной конъюнктуры или конъюнктуры конкретного товарного рынка можно проводить двумя путями в зависимости от целей исследования.

Исследование конъюнктуры рынка включает два основных блока: изучение общехозяйственной конъюнктуры и изучение конъюнктуры конкретного товарного рынка (рис. 4).

**МАКРОДИАГНОСТИКА**

*Хозяйственной конъюнктуры*

*Товарного рынка*

**Показатели диагностики**

* Объем ВНП и ВНД;
* Объемы капитальных вложений, направленных на обновление и расширение основного капитала крупнейших предприятий отрасли;
* Индексы производства и отгрузок за прошлый год;
* Размер и структура затрат на научные исследования и разработки в собственной фирме и в отрасли в целом;
* Темпы обновления продукции;
* Динамика численных показателей уровня цен;
* Динамика показателей внешней и внутренней торговли;
* Государственной регулирование и степень контроля.
* Показатели внутреннего товарооборота;
* Показатели внешней торговли;
* Показатели производства;
* Показатели уровня цен;
* Финансовые показатели.

Рис. 4. Диагностика общехозяйственной конъюнктуры и конъюнктуры товарного рынка

Для изучения (анализа и прогноза) конъюнктуры рынка используется широкий перечень показателей, которые можно классифицировать по следующим основным группам:

показатели производства (промышленного, сельскохозяйственного);

показатели внутреннего товарооборота;

показатели внешней торговли;

показатели уровня цен;

финансовые показатели.

**Показатели производства** включают в себя данные по промышленному производству.

*Индексы промышленного производства* используются для анализа состояния производства по отрасли. Как правило, рассчитывают отраслевой и сводный индексы. На основе составления указанных индексов делаются оценки динамики отраслевого производства в сравнении со сложившимися экономическими условиями на рынке.

При расчете индексов производства выделяют индивидуальные и агрегатные (в текущих и сопоставимых ценах).

(1)



где *iq* - индивидуальный индекс физического объема производства;

*q1*- объем производства в натуральном выражении в текущем году;

*q0*- объем производства в натуральном выражении в базисном году.

Изучение конъюнктуры рынка основывается на системе показателей, предложенных д.э.н., профессором И.Н. Герчиковой.

(2)



где *Iqc*- агрегатный индекс в сопоставимых ценах;

*р0*- цена в базисном периоде;

и(или)

(3)



где *1qT*- агрегатный индекс в текущих ценах;

*p1 -* цена в текущем году.

*Объем и динамика выпуска продукции по отрасли в целом* в абсолютных величинах:

(4)



где *Q* - объем выпуска определенного вида продукции в натуральном выражении;

*qi*- объем выпуска определенного вида продукции i-м производителем отрасли в натуральном выражении.

(5)



где *S -* объем выпуска определенного вида продукции по отраслям в стоимостном выражении;

*pi -* цена определенного вида продукции /-го производите­ля отрасли;

*Темпы обновления продукции:*

(6)



где *P -* удельный вес (доля) принципиально новых разработок в совокупном предложении исследуемой товарной группы, представленной на конкретном рынке за рассматриваемый период;

*R* - количество новых разработок, выпущенных на рынок за исследуемый период в рамках рассматриваемой товарной группы;

*W* - количество позиций в рассматриваемой группе товаров;

(7)



где *Т iоб* -темп обновления продукции;

*Ri* - количество принципиальных дополнений и (или) изменений в базовом образце за текущий период;

*Roi* - количество принципиальных дополнений и (или) изменений в базовом образце в период, принятый за базисный; и(или)

(8)



где *Тобщ* - цепной темп обновления продукции;

*R i-1* - количество принципиальных дополнений и (или) изменений в базовом образце в предыдущем: периоде.

*Объем и динамика капитальных вложений.* Данный показатель характеризует процесс обновления и расширения основного капитала. Величина капитальных вложений детерминирует объем и масштабы производства, а также поток заказов на производственное оборудование. Этот показатель дается в качестве валовых инвестиций, в числе которых новые вложения и затраты на возмещение основного капитала (амортизация). Инвестиции в основной капитал распределяются между закупками оборудования, промышленным, жилищным и коммунальным строительством. Для изучения конъюнктуры рынка необходимо сопоставление объемов и динамики капитальных вложений в отраслях производства и потребления. Между объемами производства и величиной капитальных вложений отмечена прямая корреляционная связь: изменения в объемах капитальных вложений определяют изменения в объемах производства, причем максимум инвестиций предшествует пику производства, минимум - предшествует его сокращению.

*Информация о портфеле заказов.* Имеющийся наличный портфель и сведения о новых поступлениях характеризуют степень загрузки производства в настоящий момент и в ближайшем будущем. Портфель заказов, имеющийся у отдельной фирмы или по отрасли в целом, выражается формулой:

(9)



где *V* - величина отгруженной продукции погреби гелям в

целом по отрасли;

*Т* - товарная продукция;

*О* - изменение остатков готовых изделий па складах предприятий;

*і* - количество предприятий анализируемой отрасли промышленности.

Этот портфель определяется стоимостью всех заказов на определенный момент, независимо от времени поступления. О направлении развития конъюнктуры можно судить по результатам сопоставления ежемесячных поступлений с ежемесячными отгрузками или продажами. Информация о снижении портфеля заказов у поставщиков может и должна быть использована заказчиком при проведении переговоров - весьма высока вероятность получения скидок, льготных условий поставок и расчетов.

**Показатели внутреннего товарооборота** описывают динамику и направление изменений конъюнктуры внутреннего рынка и включают в себя оборот оптовой и розничной торговли, объемы продаж крупнейших оптовых и розничных торговых предприятий, индексы стоимости жизни, потребительские расходы (объем и структура), информацию о движении товарных запасов, объемах потребительского кредита, данные о внутренних перевозках грузов.

Анализ динамики реализации оптовой и розничной торговли позволяет оценить характер и изменения платежеспособного спроса на продукцию производственно-технического и потребительского назначения.

Увеличение объемов потребительского кредитования обусловливает кратковременное увеличение спроса. Однако в будущем продажи в кредит вызовут снижение показателей реализации вследствие уменьшения реального спроса на сумму товаров, закупленных ранее в кредит, и процентов за пользование кредитными ресурсами.

Следует учитывать, что таким образом объемы продаж в кредит складываются в преддверии кризиса. Усугубление кризиса предопределяет снижение объема потребительского кредитования.

Существенные отличия имеет характер динамики запасов сырья и готовой продукции. Размеры запасов сырья непосредственно зависят от объемов производства: увеличение производства предполагает рост запасов сырья, и наоборот.

Запасы готовой продукции, напротив, при расширении производства уменьшаются. Рост запасов готовой продукции свидетельствует об ухудшении конъюнктуры: они достигают максимального значения в начале кризиса, минимального - при переходе из фазы депрессии в фазу оживления, в момент расширения объемов производства.

Динамика внутренних перевозок является результирующим показателем конъюнктуры рынка. Ухудшение конъюнктуры - сокращение спроса, снижение производства и отгрузок - негативно отражается на объемах перевозок. Анализ внутренних перевозок должен охватывать все виды транспорта с учетом специфики каждого из них, перевозимых грузов, а также конкуренции между различными видами транспорта.

*Объем услуг, предоставленных посредническими организациями:*

(10)



где *Qyc* - общий объем услуг;

*Qyc ij* - объем заказов *j*-гo потребителя на *і*-ю услугу;

*Цус i* - цена *i*-й услуги;

*Запасы товаров:*

(11)



где З - запасы всех;

Зп - запасы у производителей;

Зтр - запасы в транспортных организациях;

Зпоср - запасы у коммерческих посредников;

Зпотр - запасы у потребителей.

**Показатели внешней торговли** включают:

физический и стоимостный объем внешнеторгового оборота;

индексы физического и стоимостного объема внешнеторгового оборота;

физический и стоимостный объем экспорта, импорта;

географическое распределение экспорта, импорта;

индексы физического и стоимостного объема экспорта и импорта;

сальдо торгового баланса;

товарную структуру экспорта и импорта; удельный вес стра­ны в мировом экспорте и импорте;

долю экспорта и импорта в производстве и потреблении продукции.

*Индексы физического и стоимостного внешнеторгового оборота, экспорта, импорта* рассчитываются по аналогии с индексами промышленного производства.

(12)



где *S -* сальдо внешнеторгового баланса;

*Е -* экспорт;

*J* - импорт.

(13)



где *Ni -* удельный вес (доля) экспорта i-го вида продукции в совокупном производстве;

*VЭi*- объем экспорта i-го вида продукции;

*Vпр і* - совокупный объем производства і-го вида продукции.

(14)



где *Hi -* удельный вес импорта i-го вида продукции в совокупном потреблении;

*Vu i*. - объем импорта i-го вида продукции;

*Vпом і* - объем потребления і-го вида продукции.

*Географическое распределение экспорта и импорта данного товара:*

(15)



где *F* -вес (доля) экспорта (импорта) конкретной товарной позиции изучаемого региона в структуре общегосударственного экспорта (импорта);

*Н -* объем экспорта (импорта) товара изучаемого региона (производителя, рынка);

*Q -* общегосударственный объем экспорта (импорта) конкретного товара.

Как правило, при улучшении конъюнктуры рынка, увеличении объемов производства облегчается задача активизации внешней торговли. В то же время отмечено несовпадение динамики внешней торговли и собственно производства. Ухудшение конъюнктуры в первую очередь отражается на показателях промышленности и затем вызывает снижение объемов внешнеторговых операций. Подобная ситуация обусловливается договорными обязательствами сторон по долгосрочным контрактам. Несовпадения могут быть вызваны также неравномерностью развития экономики различных стран. В четвертом квартале, как правило, объемы внешней торговли достигают максимального значения (период накопления сырья, топлива на зиму, уборки и реализации урожая) и снижаются в первом квартале.

**Показатели динамики и уровня цен:**

(16)



где *ip* - индивидуальный индекс оптовых цен;

*p1.0 -* цена за конкретный товар на рассматриваемом рынке в текущем, базисном периоде.

(17)



где *l* - агрегатный индекс оптовых цен;

- сумма стоимости продажи товара в текущем году по текущим оптовым ценам;



- сумма стоимости продажи товара в текущем году по базисным оптовым ценам;



и (или)

(18)



где - сумма стоимости продажи товара в базисном году по текущим оптовым ценам;



*-* сумма стоимости продажи товара в базисном году по базисным оптовым ценам.



Индекс розничных цен рассчитывается аналогично индексу оптовых цен.

Рекомендуется также проводить сопоставление динамики оптовых и розничных цен. В некоторых случаях целесообразно сопоставлять динамику цен и издержек производства по отдельным фирмам - крупнейшим производителям анализируемых групп товаров. Для этих целей рассчитывают индексы себестоимости продукции.

(19)



где *iz* - индивидуальный индекс себестоимости;

*Z1.0*- себестоимость единицы продукции в текущем, базисном году.

(20)



где *lz -* агрегатный индекс себестоимости;

*-* фактические затраты на производство продукции в текущем году;



*-* расчетные затраты на производство продукции в текущем году по базисной себестоимости.



(21)



где - расчетные затраты на производство продукции в базисном периоде по себестоимости текущего периода;



*-* фактические затраты на производство продукции в базисном периоде.



**Финансовые показатели:** эмиссия ценных бумаг; курсы акций предприятий, доминирующих в отрасли; ставка рефинансирования Национального банка; уровень инфляции; курсы валют; банковские депозиты; ссудный процент.

При рассмотрении эмиссии ценных бумаг необходим анализ ее структуры. Увеличение эмиссии государственных ценных бумаг не всегда свидетельствует об улучшении рыночной конъюнктуры. Как правило, в период кризиса эмиссия резко возрастает и растет в фазе подъема, при этом максимум выпуска наступает несколько раньше максимального увеличения объема производства. На котировку ценных бумаг оказывает влияние множество факторов, в том числе величина банковского процента - при повышении процента курс акций, как правило, падает. Изменения в динамике курса предшествуют изменению конъюнктуры. Рост ссудного процента свидетельствует о повышении инвестиционного спроса, что, в свою очередь, указывает на активизацию коммерческой деятельности и тенденцию к расширению промышленного производства. Изменение ссудного процента в зависимости от направления оказывает стимулирующее или сдерживающее воздействие на темпы развития производства и совокупного спроса. Валютный курс оказывает непосредственное влияние на платежеспособный и внешнеторговый балансы; на конкурентоспособность экспортируемых товаров. Снижение показателя движения банковских депозитов характеризует замедление процесса обращения товаров и говорит об ухудшении конъюнктуры рынка.

**Тема 2.2. Конкурентная диагностика в системе развития предприятия: отраслевой аспект**

1.Содержание отраслевого и конкурентного анализа

2. Диагностика конкурентных сил, действующих на предприятие

3. Методы конкурентной диагностики и их характеристика

4. Технология анализа марочной конкуренции: этапы и специфика использования

**1 Содержание отраслевого и конкурентного анализа**

Целью ситуационного анализа является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее сильно влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, этот анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана. Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?

- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?

- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?

- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?

- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?

- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?

- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

**Основу отраслевого анализа составляет изучение и всестороння оценка доминирующих в отрасли экономических характеристик**

Обычно к ним относят:

- размеры рынка;

- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);

- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;

- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;

- число покупателей и их относительные размеры;

- превалирование передней или задней интеграции;

- легкость входа и выхода;

- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;

- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;

- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;

- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкой ценовой эффективности производства;

- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;

- требования к капиталу;

- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

*Анализ отрасли* является составной частью анализа внешнего окружения бизнеса на микроэкономическом уровне Его цель - определить показатели отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Для целей отраслевого анализа под отраслью понимают совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные услуги или товары, конкурирующие на одном потребительском рынке. Отрасль охватывает стадии производства, распределения и потребления определенных товаров или услуг.

Интенсивность конкуренции может быть измерена следующим образом:

(1)



где Иt - показатель интенсивности конкуренции на рассматриваемом товарном рынке,

Дi *-* рыночная доля i-го конкурента; i - 1,2, ..., n

n - количество конкурентов на товарном рынке.

Поскольку фактическая рыночная доля является показателем, выражающим степень достижения целей конкурента, необходима оценка вли­яния факторов бизнес-среды на динамику рыночной доли.

**2 Диагностика конкурентных сил, действующих на предприятие**

Это направление внешней диагностики непосредственного окружения предприятия осуществляется с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

М.Портер предложил для этого модель пяти сил. Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

- абсолютное преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

- структуру отраслевой конкуренции,

- условия спроса,

- высоту барьеров выхода в отрасли.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии).

Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило, большие и независимые. Таким образом, конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции.

Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу.

В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам, т.е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (рис. 1).

Для изучения ***относительных конкурентных позиций фирм***, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки. Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

|  |  |
| --- | --- |
| Большая угроза избытка мощностей и ценовой войны | Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности |
| Умеренная угроза избытка мощностей и ценовой войны | Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности |

**УСЛОВИЯ СПРОСА**

**Спад спроса Рост спроса**

**Высокие**

**Низкие**

**БАРЬЕРЫ ВХОДА**

Рис. 1 Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

*Ключевые факторы успеха (КФУ)* - главные определители финансового и конкурентного успеха в данной отрасли и важнейшие направления конкурентной диагностики. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

Ниже перечислены типы КФУ и их составляющие.

*1. Факторы, связанные с технологией:*

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);

- способность к инновациям в производственных процессах;

- способность к инновациям в продукции;

- роль экспертов в данной технологии.

*2. Факторы, связанные с производством:*

- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);

* качество производства;
* высокая фондоотдача;
* размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
* обеспечение адекватной квалифицированной рабсилой;
* высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
* дешевое проектирование и техническое обеспечение;
* гибкость производства при изменении моделей и размеров.

*3. Факторы, связанные с распределением:*

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;

- возможность доходов в розничной торговле;

- собственная торговая сеть компании;

- быстрая доставка.

*4. Факторы, связанные с маркетингом:*

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;

- удобный, доступный сервис и техобслуживание;

- точное удовлетворение покупательских запросов;

- широта диапазона товаров;

- коммерческое искусство;

- дизайн и упаковка;

- гарантии покупателям.

*5. Факторы, связанные с квалификацией:*

- выдающиеся таланты;

- «ноу-хау» в контроле качества;

- эксперты в области проектирования;

- эксперты в области технологии;

- способность к точной ясной рекламе;

- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

*6. Факторы, связанные с возможностями организации:*

- первоклассные информационные системы;

- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;

- компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау».

*7. Другие типы КФУ:*

- благоприятный имидж и репутация;

- осознание себя, как лидера;

- удобное расположение;

- приятное, вежливое обслуживание;

- доступ к финансовому капиталу;

- патентная защита;

- общие низкие издержки.

Следует отметить, что отраслевой анализ не является алгоритмом, который можно применять бездумно. И подстановка исходных данных, и толкования результатов требуют творческого осмысления.

Необходимо обратить внимание на исключительно качественную сторону конкурентной диагностики, ограниченность использования количественных подходов ввиду высокого уровня динамики конкурентной среды, взаимного влияния многочисленных детерминант и характеристик сложного объекта – предпринимательской структуры.

**3 Методы конкурентной диагностики и их характеристика**

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия и товара позволяет осуществить количественную оценку уровня конкурентных преимуществ предприятия. Тем более что такого рода методик в современной практике оценки конкурентоспособности достаточное количество.

*Обобщая специфику существующих методов конкурентной диагностики, можно сделать следующие выводы:*

- каждый метод предполагает специальный набор факторов, и анализируемых переменных;

- методика проведения исследований различна, чаще других используется составление матриц, сравнительных таблиц, проведение экспертных оценок;

*-* во многих методах авторы, оставляют право выбора исследуемых переменных на усмотрение исследователя, что дает возможность учитывать отраслевые, технические и другие специфические особенности;

- каждый из перечисленных методов обладает своими преимуществами и недостатками, следовательно, исследователю необходимо соизмерять выгоды, которые он может получить, используя тот, или иной метод исследования с теми опасными моментами, которые могут повлиять на его результат.

С точки зрения проведения практических исследований по анализу рынка наиболее трудной задачей является определение логической последовательности процесса поиска, формирования и удержания конкурентных преимуществ основных участников рынка.

При изучении деятельности конкурентов, как уже было отмечено, рассматривается особенность реализации маркетинговой стратегии каждого участника рынка, с точки зрения укрепления позиций в конкуренции. Соответственно, результатом такого исследования является разработка стратегии усиления конкурентных позиций предприятия, направленной на формирование конкурентных преимуществ относительно одного или нескольких предприятий на рынке. В рамках ряда специфических потребительских рынков предлагается анализировать специфическую разновидность конкуренции – конкуренцию торговых марок. Это связано с тем, что для отдельных типов рынков получить достоверные результаты, в рамках сбора первичных данных, возможно только используя в качестве основного объекта анализа торговые марки (бренды) – то, что потребитель сможет ассоциативно сопоставить с товаром, оценить его основные конкурентные преимущества, достоинства и недостатки.

В современных условиях получение исчерпывающей информации об участниках конкурентной борьбы (объем продаж, затраты на маркетинг и т.д.) серьезная проблема. Изучение рынка предполагает проведение анкетных опросов, в рамках которых только конечный потребитель продукции способен оценить соответствие предлагаемого товара уровню его запросов. Результаты позиционирования торговых марок в конкурентной борьбе предлагается оценивать с помощью количественных показателей активности марки в конкурентной борьбе.

Конкурентная рыночная ситуация в силу динамичного развития потребительских предпочтений вынуждает предприятия систематически отслеживать изменения в спросе, анализировать их природу и динамику. Только таким образом предприятие может правильно оценить возможности конкурентов и собственные возможности, разработать оптимальную, с точки зрения прибыльности, маркетинговую стратегию, направленную на создание и поддержание собственных конкурентных преимуществ.

Аналитическая диагностика - это процесс установления диагноза бесконтактными и контактными методами с помощью маркетинговой, статистической информации, использовании результатов маркетингового исследования, методов конкурентного анализа стратегических групп, анализа конкурентных карт рынка (ретроспективных и перспективных).

Экспертная диагностика основывается на информации полученной с помощью проведения экспертных и социоэкономических опросов в ходе полевых исследований.

Имитационная (модельная) диагностика позволяет получить информацию об объекте путем имитационного моделирования. Использование данного метода затрудняется присутствием информационного вакуума по многим направлениям маркетинговой и производственно-финансовой деятельности основных субъектов рынка.

Результатом диагностики должен быть диагноз, т.е. определение и описание текущего и перспективного состояния конкурентной среды. Но основе установленного диагноза разрабатываются маркетинговые мероприятия для усиления потенциала конкурентного преимущества фирмы.

**4 Технология анализа марочной конкуренции: этапы и специфика использования**

Для того чтобы разработать стратегию управления конкурентными преимуществами торговой марки, необходимо реализовать ряд аналитических процедур, направленных на изучение специфических особенностей конкуренции между марками.

Анализ существующих трактовок конкурентоспособности для различных объектов позволил уточнить определение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности товара, выяснить их взаимосвязь и выделить категорию конкурентный потенциал марки как совокупность возможностей предприятия использовать функциональные и эмоциональные свойства торговой марки в системе управления ключевым факторами успеха с целью усиления преимуществ в конкурентной борьбе, закрепления рыночной позиции, формирования устойчивого преимущества со стороны потребителей, получения возможностей для дальнейшего развития марки. Другими словами, конкурентный потенциал отражает перспективу трансформации торговой марки в бренд.

Предлагается отдельно рассматривать факторы роста конкурентного потенциала торговой марки, факторы, влияющие на конкурентоспособность товара и условия роста конкурентоспособности предприятия, а также на основе изучения специфических условий марочной конкуренции определить последнюю как процесс управления конкурентными преимуществами торговой марки для создания устойчивого предпочтения к предлагаемому товару, расширения функциональных и эмоциональных характеристик с целью закрепления за маркой рыночной позиции, придания ей силы бренда.

Управлять конкурентным потенциалом торговой маркой значит трансформировать ее в бренд, т.е. увеличивать уровень знания, потребления, лояльности в марке, путем реализации соответствующих управленческих процедур и получить в результате значительную рыночную долю в условиях роста интенсивности конкурентной борьбы на рынке.

Процесс разработки стратегии управления конкурентным потенциалом должен соответствовать целям участников конкурентной борьбы и осуществляться с использованием инструментов стратегического анализа отрасли. Проведенное изучение методов анализа и оценки конкурентных преимуществ позволил выделить общие недостатки существующей методологии, к которым относят невозможность прослеживать динамику показателей уровня конкурентных преимуществ, необходимость большого объема статистического информации по различным сферам предпринимательской деятельности. Кроме того, существующие подходы не выделяют торговую марку как достаточно специфический объект для изучения процесса создания и развития конкурентных преимуществ.

Для изучения конкуренции на выделенном географическом рынке необходимо определить, какие именно марки-конкуренты в наибольшей степени влияют на характер и интенсивность конкурентной борьбы и какие формы и методы воздействия на рынок при этом используют.

Наиболее приемлемым методом формирования списка марок-конкурентов является выбор из полного перечня всех действующих в рамках данного географического рынка торговых марок, обладающих значительной долей продаж, определяющих основные тенденции конкурентной борьбы и имеющие явные конкурентные преимущества, т.е. тех марок, которые являются брендами, так как обладают высоким уровнем знания, лояльности и создают предпосылки для роста рыночной доли предприятия в будущем.

Знание целей и намерений конкурентов позволяет определить степень их удовлетворенности текущей позицией на рынке, а также предвидеть возможные действия по изменению существующей расстановки сил. Это дает возможность очертить направления изменения сложившейся конкурентной ситуации, что также способствует локализации направлений поиска.

Емкость рынка, характер распределения ее между марками-конкурентами, а также анализ динамики рыночных долей позволяет выделить сферы реальных преимуществ, которыми обладают действующие участники конкурентной борьбы. Совместно с оценкой интенсивности конкурентной борьбы эта информация, с одной стороны, определяет привлекательность бизнеса, с другой - базовые параметры, формирующие конкурентные преимущества. Замеры емкости рынка и его сегментов необходимы для оценки потенциального или реального объема реализации товаров при сложившейся конъюнктуре рынка. Потенциальная емкость -это максимально возможный объем продаж, когда все потенциальные потребители приобретают товар исходя из максимально возможного уровня его потребления. Реальная емкость представляет собой реальный (прогнозный) объем продаж анализируемого товара.

Наиболее трудоемким, с точки зрения практической реализации, является второй этап предлагаемой методики анализа конкурентов - выяснение причин и условий возникновения конкурентных преимуществ торговой марки, т.е. факторов, которые способны усилить или ослабить позиции предприятия в марочной конкуренции. На этапе маркетингового анализа марок-конкурентов наибольший интерес представляет изучение конкурентного потенциала торговой марки, как показателя наиболее полно отражающего внешнюю и внутреннюю стороны управления конкурентными преимущества. Управление конкурентными преимуществами торговой марки – центральный элемент товарной политики предприятия, отвечающий долгосрочным целям развития бизнеса. Оценить эффективность управления конкурентным потенциалом торговой марки можно ориентируясь на уровень знания и потребления в динамике, регулярность покупок, ориентацию потребителя при совершении покупки (количество марок, соотношение ценовых и качественных параметров продукта).

**Тема 2.3. Диагностика стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) предприятия**

1 Диагностика стратегической позиции предприятия на рынке

2 Матричная диагностика портфеля СЗХ предприятия

3 Управление набором СЗХ по результатам диагностики

**1 Диагностика стратегической позиции предприятия на рынке**

СЗХ (*strategic business unit - SBU*) - группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых стратегически важных элементов, общих для всех зон. Такие элементы могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности. Пионером применения понятий СЗХ в бизнесе является фирма «Дженерал электрик», которая сгруппировала свои 190 направлений в 43 СЗХ, а затем агрегировала их в 6 секторов.

Управленческое значение концепции СЗХ состоит в том, что она дает возможность диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса. СЗХ также помогают уменьшить сложность подготовки стратегии корпорации и взаимодействия сфер деятельности фирмы в различных отраслях.

Хозяйственный портфель - совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации (СЗХ). Анализ хозяйственного портфеля - инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления своей хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов в наиболее прибыльные из их числа и сужения или прекращения наиболее слабых направлений деятельности. Здесь, прежде всего, следует идентифицировать СЗХ организации, что порой является сложной задачей, особенно для крупных организаций. Что из себя должна представлять СЗХ: отдельную компанию, отделение компании, продуктовую линию или отдельный продукт? СЗХ должна удовлетворять следующим трем критериям:

1) обслуживать внешний рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации;

2) иметь своих, отличных от других, потребителей и конкурентов;

3) руководство СЗХ должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Любой товар (а, следовательно, и СЗХ) проходят свой жизненный цикл от зарождения (появление товара на рынке) до прекращения (выпуска последнего образца товара).

Каждая стадия жизненного цикла отрасли также предъявляет различные требования к инвестициям. Табл. 1 обобщает соотношения между стадией жизненного цикла, конкурентной позицией и инвестиционной стратегией для одиночного бизнеса.

На стадии зарождения требуются большие инвестиции, поскольку компания создает свои конкурентные преимущества. Она вкладывают средства в НИОКР, сбыт, сервис. Если компания вложила средства в создании конкурентных преимуществ, она займет сильную конкурентную позицию. Компании со слабой конкурентной позицией на всех стадиях жизненного цикла могут выбрать уход для прекращения своих потерь.

Таблица 1

Выбор инвестиционной стратегии в одиночном бизнесе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стадии жизненного цикла** |  | ***Сильная конкурентная позиция*** | ***Слабая конкурентная позиция*** |
| ***Зарождение*** | Создание рынка | Создание рынка |
| ***Рост*** | Рост | Концентрация рынка |
| ***Замедление роста*** | Рост рынка | Концентрация рынка или «сбор урожая»/ликвидация |
| ***Зрелость*** | Поддержка   или  сбор прибыли | «Сбор урожая» или  ликвидация / ослабление |
| ***Спад*** | Концентрация рынка,  «сбор урожая»,  понижение активности | Полный поворот, ликвидация, раздевание |

В стадии роста естественна стратегия роста компании с расширением рынка. Компании требуются значительные вложения для поддержания своего успеха. Одновременно компании стараются консолидировать существующие маркетинговые ниши и войти в новые. Следовательно, компании должны вкладывать ресурсы в маркетинг, кроме того, они должны окончательно выбрать свою базовую стратегию (например, слабые компании - фокусирование).

При замедлении роста конкуренция растет и компаниям с сильной конкурентной позицией нужны ресурсы на расширение рынка за счет доли слабых компаний. Характер инвестиций зависит от стратегии фирм. Например, для ценового лидера при угрозе ценовой войны важны вложения в управление стоимостью, а при дифференциации необходимо усилить продуктовый диапазон и сети распределения.

На стадии зрелости компании в условиях усиливающейся конкуренции стремятся защитить свои позиции. Поэтому инвестиции вкладываются в поддержку стратегии. На этой стадии компании желают возвратить свои прошлые инвестиции. Пока новые прибыли реинвестировались в дело, дивиденды были малы, а теперь компании могут избрать стратегию максимальных прибылей акционеров.

**2 Матричная диагностика портфеля СЗХ предприятия**

Наиболее популярная процедура анализа положения на рынке диверсифицированной компании (имеющей несколько СЗХ)- построение матриц портфеля СЗХ. Обычно такие матрицы строятся на основе пары стратегически важных переменных, таких, как скорость роста отрасли, размеры рынка, долговременная привлекательность отрасли, конкурентный статус и т. д. Такие двумерные матрицы относительно просты и дают четкую рыночную обстановку. Наибольшее распространение получили матрицы БКГ (BCG - Bosfon Consulting Group) и «Дженерал Электрик».

Матрица БКГ (рис. 1) содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли - относительная доля рынка, контролируемая фирмой. Каждая СЗХ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга представляет объем продаж СЗХ или относительную долю СЗХ в продажах всей фирмы.



Рис. 1. Матрица БКГ для гипотетической фирмы

Относительная доля рынка определяется как отношение объема продаж в СЗХ к объему продаж средней СЗХ фирм, действующих на этом рынке.

*Дикая кошка.* Быстрый рост рынка делает эти СЗХ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопросы, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль. Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СЗХ, расположенные в этом квадранте.

*Звезды.* Это, конечно, самая лучшая позиция для бизнеса. Но «звезды» обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. Те СЗХ в этой области, которые долго существуют и приближаются к зрелости, поддерживают сами себя, а юные СЗХ часто требуют существенных инвестиций.

*Дойные коровы.* Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивает достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости реинвестировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, и потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы.

*Собаки.* Это наименее привлекательный сектор вследствие отстающих позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СЗХ, как правило, кандидаты к ликвидации.

Итак, матрица БКГ дает наглядное представление о портфеле СЗХ фирмы, позволяет сформулировать основные направления ее стратегий, направление развития каждой СЗХ, представить потоки инвестиций в фирме, их приоритеты. Однако надо отметить и определенные ограничения ее применения:

1. Низка размерность матрицы (2x2), желательно ее увеличить.

2. Соответственно все СЗХ разбиты лишь на четыре типа и показывают сегодняшнее состояние, а не потенциальные возможности развития.

3. Матрицы БКГ хорошо отражают ситуацию и пригодны для принятия решений в относительно стабильных областях экономики.

С целью преодоления этих ограничений матричная техника совершенствуется, прежде всего, в направлении использования более сложных и информативных переменных:

- вместо скорости роста отрасли используется привлекательность СЗХ,

- вместо контролируемой доли рынка - конкурентный статус фирмы.

**3 Управление набором СЗХ по результатам диагностики**

Одно из первых требований к набору СЗХ фирмы - его сбалансированность во времени. Это означает, что необходимо избегать синхронного начала и окончания жизненных циклов СЗХ. Желательно осуществить их разумное «перекрытие», то есть несовпадение этапов жизненных циклов различных СЗХ, что обеспечит равномерное без спадов развитие деятельности фирмы.

В качестве рабочей процедуры балансировки можно использовать матрицу Хофера (табл. 2).

Таблица 2

Матрица Хофера балансировки набора СЗХ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Капиталовложения | |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль | |  |  |  |  |  |  |
| Объем продаж | |  |  |  |  |  |  |
|  | Сильный | C |  |  |  |  | Кратко-срочная  перспе-ктива |
| КСФ | Средний |  | D | B |  |  |
|  | Слабый |  |  |  |  | А |
| Фазы жизненного цикла | | Зарож-дение | Рост | Замедле-ние роста | Зрелость | Спад |  |
|  | Сильный |  | C | D |  |  | Долго-срочная  перспектива |
| КСФ | Средний | E |  |  | B |  |
|  | Слабый |  |  |  |  | А |  |
| Объем продаж | |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль | |  |  |  |  |  |  |
| Капиталовложения | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | **Σ** |

Два ее основных поля соответствуют краткосрочной и долгосрочной перспективам фирмы. На этих полях наносятся СЗХ по правилам, отмеченным для матрицы «Дженерал-электрик».

Кроме наглядного представления сегодняшнего состояния бизнеса, матрица дает возможность оценить перспективы объемов продаж, прибыли и необходимых капиталовложений. В качестве примера на матрице нанесены СЗХ в краткосрочной перспективе (А-D) и в долгосрочной (B-E).

*Алгоритм балансировки набора СЗХ:*

1. Распределение СЗХ в клетках матрицы.

Исходная информация: фаза жизненного цикла, будущий КСФ, масштабы рынка (диаметр круга), доля фирмы на рынке, прибыли в данной СЗХ, стратегические инвестиции, планируемые на данной фазе жизненного цикла.

2. Суммирование объемов продаж и прибылей в обеих блоках по вертикали и горизонтали (клетки Σ).

3. Определение контрольных цифр по фирме в целом по этим показателям (зависят от руководства, стратегии фирмы, наличия и доступности ресурсов).

4. Распределение вкладов различных СЗХ в достижение контрольных цифр с учетом необходимости балансировки по фазам жизненного цикла.

5. Распределение наличных капвложений по фазам жизненного цикла.

6. Проверка обеспеченности ресурсами.

Стратегическая гибкость фирмы характеризуется устойчивостью деятельности фирмы по отношению ко всем возможным внешним влияниям. В столбце «Неожиданности» выписываются все возможные события, которые могут повлиять на бизнес в любой СЗХ. В столбце «Вероятность» записывается оценка вероятности этих событий. В столбце «Уровень влияния» в баллах от 0 до 10 оценивается влияние события на деятельность в конкретной СЗХ. Столбец «Значимость» содержит произведение предыдущих двух столбцов («вероятность» и «уровень влияния»). Такая оценка делается для всех СЗХ.Сумма по столбцу «Значимость» для каждой СЗХ дает оценку устойчивости данной СЗХ ко всем возможным воздействиям, а сумма граф «Значимость» по горизонтали дает оценку устойчивости всего набора СЗХ по отношению к конкретной неожиданности. Такой алгоритм позволяет произвести оценку любых возможных наборов СЗХ по критерию максимума стратегической гибкости фирмы.

**РАЗДЕЛ 3**

**ДИАГНОСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Тема 3.1. Микродиагностика предприятия как новая управленческая технология**

1. Вертикальная интеграция и диверсификация как направления микродиагностики

2. Роль контроля в структуре микродиагностики предприятия

3. Ситуационный анализ как звено отраслевого и внутреннего анализа в рамках предприятия

**1 Вертикальная интеграция и диверсификация как направления микродиагностики**

Большинство компаний начинают свою деятельность с одиночного бизнеса. Для таких компаний максимизация долговременной прибыли означает, что компания хорошо конкурирует в пределах своего рынка, прибегая к стратегиям ценового лидерства, дифференциации и фокусирования. Однако эти стратегии могут включать и вертикальную интеграцию вперед или назад (для получения стратегических преимуществ в сбыте или снабжении). Другим путем является диверсификация деятельности компании.

Рост и развитие компании обычно включает три главных этапа:

- концентрация на одиночном бизнесе на одном национальном рынке;

- вертикальная интеграция и/или глобальная экспансия к сильнейшей позиции в ключевом бизнесе;

- диверсификация путем инвестиций свободных ресурсов в другие виды бизнеса.

Все это ведет к росту компании, однако следует иметь в виду «закон» уменьшающегося возврата при увеличении «степени диверсификации».

После некоторой точки экстенсивная диверсификация, вертикальная интеграция и интернационализация бизнеса приводят к падению доходов на единицу вложенного капитала, так как компания в первую очередь эксплуатирует наиболее прибыльные благоприятные возможности, а затем остаются наименее прибыльные, что ограничивает возможности роста фирмы.

Вертикальная интеграция - метод, которым компания создает (интегрирует) свои собственные входные этапы технологической цепочки (обратная интеграция) или выходные ее этапы (прямая интеграция) (рис. 1).

Интеграция может быть полной и узкой. При полной объединяются все входы или выходы. Примером узкой является покупка компанией лишь части входящих элементов и производство остальных собственными силами.

Компания, использующая вертикальную интеграцию, обычно мотивирует ее желанием усилить конкурентную позицию своего ключевого исходного бизнеса. Этому должны способствовать:

- экономия в издержках;

- отход от рыночной стоимости в интегрируемых производствах;

- улучшение контроля качества;

- защита собственной технологии.

*Сырье, комплектующие изделия*

*Распределение*

*Продажа*

*Сборка*

*Предварительная обработка*

Обратная интеграция

Прямая интеграция

Рис.1. Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции

Однако вертикальная интеграция имеет и отрицательные стороны. Наиболее важными из них являются:

- излишние издержки;

- потери при быстрой смене технологий;

- потери при непредсказуемости спроса.

Вертикальная интеграция может увеличить издержки, если компания использует собственное входное производство при наличии внешних дешевых источников снабжения. Это может происходить и из-за отсутствия конкуренции внутри компании, что не побуждает ее дочерние предприятия (поставщиков) снижать издержки производства.

Диверсификация как способ развития предприятия на принципах микродиагностики имеет два главных типа - связанная и несвязанная. Связанная диверсификация представляет собой новую область деятельности компании, связанную с существующими областями бизнеса (например, в производстве, маркетинге, материальном снабжении или технологии).

Несвязанная диверсификация - новая область деятельности, не имеющая очевидных связей с существующими сферами бизнеса.

Стратегией, противоположной диверсификации, может быть создание стратегического альянса между двумя или более компаниями в области стоимости, риска и прибылей, связанных с использованием новых возможностей бизнеса (например, при НИОКР). Однако при этом имеется риск доступа партнера к ключевой технологии. Таким образом можно сделать следующие выводы:

стратегия на уровне корпорации должна концентрироваться на управлении ростом компании и ее развитием с целью максимизации долговременной прибыли, в том числе в части выбора сфер деятельности и рынков. Корпоративная стратегия должна дать дополнительные возможности корпорации по снижению издержек по сравнению с простым суммированием СЗХ.

Недостатком концентрации компании в одиночном бизнесе является то, что она может нуждаться в вертикальной интеграции для занятия низкоценовой позиции или позиции дифференциации.

Вертикальная интеграция позволяет экономить на издержках по исследованию рынка, защите качества продукта и специальной технологии. Недостатками вертикальной интеграции являются издержки в случае дорогих внутренних источников снабжения и потеря гибкости при изменении технологии и спроса. Узкая интеграция обычно предпочтительней полной, так как она использует собственных поставщиков и распределителей в той степени, какая определяется конкурентным давлением и, следовательно, поддерживает издержки на минимальном уровне. Узкая интеграция обеспечивает также большую гибкость при неопределенности спроса.

Диверсификация увеличивает доход при оптимизации портфеля, реструктурировании, распределении ресурсов. Диверсификация по другим причинам не способствует росту доходов. Затраты на управление при диверсификации зависят от числа СЗХ в компании и существенности координации между ними. Связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, так как компания действует в более известной обстановке и меньше рискует. В случае, если средства компании не передаются, она может прибегнуть к несвязанной диверсификации.

**2 Роль контроля в структуре микродиагностики предприятия**

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании. В общем случае контроль необходим, так как хотя структура управления предназначает исполнителям роли и задачи, она не обеспечивает их мотивацию.

Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:

- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;

- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;

- сравнение реального функционирования с установленными целями;

- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

Контрольные системы могут анализировать довольно широкий класс явлений: от измерения выходов организации до измерения организационного поведения, что, конечно, сложнее. Контроль должен осуществляться на всех уровнях управления: корпоративном, дивизиональном, функциональном и индивидуальном.

Все типы контроля сведены в табл. 1.

Таблица 1

Типы контрольных систем и их содержание

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Типы контроля | Рыночный | По выходу | Бюрократический | Со стороны  коллектива |
| Контролируемые характеристики | Цена акций  Возврат инвестиций Трансферные цены | Дивизиональные результаты       Функциональные результаты Индивидуальные результаты | Правила и процедуры  Бюджеты  Стандартизация | Нормы  Результаты  Социальная ответственность |

Рыночный контроль наиболее объективен, так как он производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение фирмы, достаточно объективны и используемые показатели. Рыночная цена акций определяется в результате конкуренции, и все ее колебания дают менеджерам представление об их деятельности в виде обратной связи. Скорость возврата инвестиций измеряет отдачу инвестиционного капитала и является другой формой рыночного контроля. На корпоративном уровне такая оценка может показать результаты деятельности компании относительно других фирм, на дивизиональном уровне это дает относительную оценку работы отделений фирмы, что важно для диверсификации.

***Рыночный контроль*** - основа планирования портфеля, так как сравнение скоростей возврата инвестиций (*ROI*) - принципиальный путь оценки компанией деятельности своих отделений.

Контроль по выходу является следующей объективной формой контроля, который используется в отсутствие других объективных методов. При этом компания должна оценивать или прогнозировать достижение соответствующих целей по различным отделениям, функциям или подразделениям.

Бюрократический контроль представляет собою директивную форму контролирования поведения подразделений, функциональных органов и работников. При этом им предписываются наилучшие способы достижения результатов. Правила и процедуры являются руководствами к действию. Они указывают, что должно быть сделано и таким образом стандартное поведение дает предсказуемый результат и предсказуемую реакцию. Обычно они полезны при рутинных ситуациях, но затруднительно их использование в противоположном случае.

***Бюджеты*** - это собрание правил распределения ресурсов. Они определяются структурой организации и устанавливают определенные ограничения. Особое внимание должно быть уделено тому, чтобы при их выполнении не было конфликтов между отделениями и функциональными органами.

***Стандартизация*** - очень важный способ контроля поведения. Стандартизации могут быть подвергнуты входы, процессы и выходы. Входы контролируются с тем, чтобы обеспечить на них высокое качество человеческих или физических ресурсов. Процесс стандартизируется с целью программирования деятельности и обеспечения минимальных издержек и высокого качества. Организационные выходы стандартизируются по специфическим критериям конечной продукции, по качеству и сервисному обслуживанию. При стандартизации своей деятельности компания создает эффективную систему наблюдения за своим функционированием.

Менеджер должен отслеживать использование бюрократического контроля, чтобы убедиться в его соответствии. Следует иметь в виду, что этот вид контроля достаточно дорогой (дороже рыночного).

**3 Ситуационный анализ как звено отраслевого и внутреннего анализа в рамках предприятия**

Отраслевой и конкурентный анализ касался внешнего окружения компании. Цель ситуационного анализа - оценить стратегическую ситуацию для конкретной компании в таком окружении. Он должен ответить на следующие вопросы:

- как хорошо работает используемая ныне стратегия?

- что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами?

- может ли компания конкурировать по стоимости?

- насколько сильны конкурентные позиции компании?

- какие стратегические действия создают лицо компании?

**Оценка применяемой стратегии – важнейший элемент микродиагностики.**

Прежде всего, следует понять, какой же стратегии придерживается компания: низкоценового лидерства, отличий от соперников, фокусировки на узких группах потребителей или маркетинговых нишах.

*SWOT*-анализ – наиболее часто используемый инструмент микродиагностики, поскольку, последняя, сочетает в себе как объекты внутренней среды организации, так и элементы непосредственного окружения.

***SWOT*** - это акроним слов ***S****trengths* (силы), ***W****eaknesses* (слабости), ***O****pportunities* (благоприятные возможности) и ***T****hreats* (угрозы).

Внутренняя обстановка компании отражается в основном в ***S*** и ***W***, а внешняя - в ***О*** и ***Т***. В табл.2 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании.

**Стратегический стоимостный анализ** также можно отнести к инструментам микродиагностики, т.к. один из наиболее четких индикаторов ситуации компании - ее ценовая позиция по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабо дифференцированной продукцией, но даже в противном случае компании вынуждены не отставать от соперников, иначе они рискуют потерять конкурентную позицию.

Таблица 2

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

|  |  |
| --- | --- |
| ***Потенциальные внутренние сильные  стороны (S):*** | ***Потенциальные внутренние слабости(W):*** |
| Четко проявляемая компетентность | Потеря некоторых аспектов компетентности |
| Адекватные финансовые источники | Недоступность финансов, необходимых  для изменения стратеги |
| Высокое искусство конкурентной борьбы | Рыночное искусство ниже среднего |
| Хорошее понимание потребителей | Отсутствие анализа информации о потребителях |
| Признанный рыночный лидер | Слабый участник рынка |
| Четко сформулированная стратегия | Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации |
| Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество | Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами |
| Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности | Устарелые технология и оборудование |
| Проверенное надежное управление | Потеря глубины и гибкости управления |
| Надежная сеть распределения | Слабая сеть распределения |
| Высокое искусство НИОКР | Слабые позиции в НИОКР |
| Наиболее эффективная в отрасли реклама | Слабая политика продвижения |
| ***Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):*** | ***Потенциальные внешние угрозы (Т):*** |
| Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей, | Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения  ввода новых рыночных сегментов |
| Расширение диапазона возможных товаров | Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей |
| Благодушие конкурентов | Ожесточение конкуренции |
| Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки | Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости |
| Благоприятный сдвиг в курсах валют | Неблагоприятный сдвиг в курсах валют |
| Большая доступность ресурсов | Усиление требований поставщиков |
| Ослабление ограничивающего законодательства | Законодательное регулирование цены |
| Ослабление нестабильности бизнеса | Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса |

Различия в издержках соперников могут быть вызваны:

- разницей цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т.д.

- разницей в базовых технологиях, возрасте оборудования,

- разницей во внутренних себестоимостях из-за различных размеров производственных единиц, кумулятивного эффекта выпуска, уровней производительности, различных налоговых условиях, уровней организации производства и т.д.

- разницей в чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют,

- разницей в транспортных расходах,

- разницей затрат в каналах распределения.

Стратегический стоимостный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены конечных потребителей (табл.6.8). Эта таблица показывает, что имеется три главных области в цепи действия/издержки, где возможны наибольшие различия для конкурирующих фирм: область снабжения, передовые части каналов распределения, собственно внутренняя деятельность компании. Если фирма теряет конкурентоспособность в задней или передней частях цепи, она может изменять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности.

Когда стоимостные пробелы лежат в основном в задней части цепи, фирма может использовать шесть стратегических действий:

- добиваться более благоприятных цен у поставщиков,

- работать с поставщиками с целью снижения их издержек,

- предпринять интеграцию назад для контроля над материальными затратами,

- попытаться использовать более дешевые заменители,

- найти новые источники снабжения с приемлемыми ценами,

- попытаться уменьшить разницу путем экономии в других частях цепи.

В случае, если это характерно для передней части цепи, возможны три корректирующие воздействия: - использовать более привлекательные формы для участников каналов распространения,

- изменить экономическую стратегию, включая возможность передней интеграции,

- попытаться скомпенсировать разницу снижением издержек в других частях цепи.

Когда источник потери конкурентоспособности по стоимости лежит во внутренних областях цепи целесообразно рассмотреть возможность следующих действий:

- ревизия внутренних статей бюджета;

- попытка поднять производительность труда рабочих и дорогостоящего оборудования;

- исследование, не будет ли выгоднее выполнение некоторых технологических процессов на стороне, чем самой фирмой;

- инвестирование ресурсосберегающих технологических улучшений;

- рассмотрение вызывающих опасения компонентов стоимости как объектов новых инвестиций в производство и оборудование;

- модификация продукции с целью снижения ее стоимости;

- балансировка больших внутренних издержек экономией в передней и задней частях цепи.

В дополнение к диагностике ценовой конкурентной позиции требуется общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы компании.

**Тема 3.2. Диагностика потенциала и конкурентоспособности предприятия**

1. Диагностика потенциала предприятия как интегральной характеристики деятельности

2. Структура потенциала предприятия и анализ отдельных элементов

3. Прикладные методы оценки конкурентоспособности потенциала предприятия

4. Аналитические подходы к оценке конкурентных возможностей новых продуктов

**1. Диагностика потенциала предприятия как интегральной характеристики деятельности**

Потенциал, который объединяет в себе как пространственные, так и временные характеристики, концентрирует внимание одновременно на трех типах связей и отношений:

*Во-первых,* он отображает прошлое, то есть совокупность свойств, накопленных системой в процессе ее становления и тех из них, что предопределяют возможность ее функционирования и развития в дальнейшем. В этом плане понятие «потенциал» фактически приобретает значение «ресурс».

*Во-вторых,* он характеризует уровень практического применения и использования имеющихся возможностей. Это обеспечивает разделение реализованных и нереализованных возможностей. В этой своей функции понятие «потенциал» частично совпадаетс понятием «резерв».

Рассматривая структуру потенциала с этих позиций, следует учитывать, что в первом случае структурные элементы потенциала, которые остались в нереализованном виде, приводят к снижению эффективности его функционирования (например, неиспользованные в работе трудовые навыки теряются, нереализованные личностные способности разрушаются), а во втором случае «избыточный» запас сил и способностей работника обеспечивает гибкость и маневренность развития системы относительно изменяемых условий работы.

*В-третьих,* он ориентируется на развитие (на будущее). Будучи единством устойчивого и непостоянного состояний, потенциал содержит (элементы будущего развития организации в рамках приоритетов работы на рынке.

Уровень потенциала, характеризует современное состояние системы, обусловленное тесным взаимодействием всех трех указанных состояний, которое и отличает его от таких, на первый взгляд близких, понятий, как «ресурс» и «резерв».

Основное содержание понятия «потенциал предприятия» состоит в интегральном отображении (оценке) текущих и будущих возможностей экономической системы трансформировать входные ресурсы с помощью присущих ее персоналу предпринимательских способностей в экономического блага, максимально удовлетворяя, таким образом, корпоративные и общественные интересы.

Потенциал предприятия - это сложная, динамическая, полиструктурная система. Эта агломерация имеет определенные закономерности развития, от умения, использовать которые решающим образом зависит эффективность экономики, темпы и качества ее роста. Итак, потенциал предприятия характеризуется четырьмя основными чертами.

***Первая черта.*** Потенциал предприятия определяется его реальными возможностями в той или другой сфере социально-экономической деятельности, причем не только реализованными, а и нереализованными по любой причине.

***Вторая черта.*** Возможности любого предприятия большей частью зависят от наличия ресурсов и резервов (экономических, социальных), не привлеченных в производство. Поэтому потенциал предприятия характеризуется также и определенным объемом ресурсов, как привлеченных в производство, так и нет, но подготовленных для использования.

***Третья черта*** состоит в том, что потенциал предприятия определяется не только и не столько имеющимися возможностями, но еще и привычками разных категорий персонала к его использованию с целью производства товаров, осуществления услуг (работ), получения максимального дохода (прибыли) и обеспечения эффективного функционирования и постоянного развития производственно-коммерческой системы.

***Четвертая черта.*** Уровень и результаты реализации потенциала предприятия (объемы произведенной продукции или полученного дохода (прибыли)) определяются также формой предпринимательства и адекватной ей организационной структурой.

Различные подходы относительно определения термина«экономический потенциал» указывают на многообразия взглядов в понимании его сущности. Трудно сказать однозначно о приверженности того ли иного исследователя к указанным подходам. Обобщая вышеприведенное, под **экономическим потенциалом предприятия** *следует понимать совокупную способность предприятия, которая зависит от продуктивных сил данного субъекта хозяйствование, производить продукцию, осуществлять строительство, перевозку грузов, оказывать услуги.*

Продуктивные силы, как известно, рассматриваются как система субъективных (человек) и вещественных (средств производства) элементов, которое выражают активное отношение людей к природе, которая состоит в материальном и духовном освоении и развитии его богатств.

Говоря об экономическом потенциале конкретного субъекта хозяйствования следует иметь в виду, что продуктивные силы данного предприятия состоят из трудовых ресурсов и средств производства (средств атруда и предметы труда). Тогда под **экономическим потенциалом предприятия** *следует понимать совокупность трудовых ресурсов и средств производства, необходимых для обеспечения его жизнедеятельности.*

Согласно модели материальной основой экономического потенциала являются финансовые ресурсы, а размер экономического потенциала - это результат их совокупных усилий, который выражен потенциальной прибылью, которая остается в распоряжении предприятия. Нижним уровнем модели является производственный потенциал - возможность производственной системы производить продукцию используя ресурсы предприятия. В качестве связующего звена выступает хозяйственный потенциал - совокупная возможность производственного потенциала предприятия и уровня его деловой активности в условиях существующей маркетинговой среды удовлетворять потребности рынка.

**2. Структура потенциала предприятия и анализ отдельных элементов**

Под структурой системы, которой является потенциал предприятия, понимают сеть существенных, устойчивых (инвариантных) связей между элементами. Существует и более широкое толкование структуры, согласно которому различают два типа структур: макро- и микро. Макроструктура выражает устойчивые (инвариантные) связи системы, а микроструктура - меняющиеся (вероятностные). Совокупность макро- и микроструктуры объекта или процесса, то есть совокупность всех связей, и составляет ее содержание. В экономической литературе присутствуют различные подходы к определению структуры потенциала предприятия. Необходимо указать, что даже при совпадении взглядов на структуру потенциала предприятия, ресурсный подход не дает полной характеристики этого термина. Особый научный интерес вызывают исследования много аспектного анализа структуры потенциала, где рядом с ресурсным рассматриваются еще и другие аспекты структуры, дающие полное представление о его элементном составе. К элементам потенциала предприятия можно отнести все, что связанно с функционированием и развитием предприятия. Выбор важнейших из этих элементов составляет очень сложную проблему, которая подтверждается многообразием различных идей и подходов в этом направлении.

Объектные составляющие связаны с материально-вещественной и личной формой потенциала предприятия. Они потребляются и воссоздаются в той или другой форме в процессе функционирования.

К ним относят: инновационный потенциал, производственный потенциал, финансовый потенциал и потенциал воспроизводства.

Инновационный потенциал - совокупные возможности предприятия относительно генерации, восприятия и внедрения новых (радикальных и модифицированных) идей для его системного технического, организационного и управленческого обновления.

Производственный потенциал - имеющиеся и скрытые возможности предприятия относительно привлечения и использование факторов производства для выпуска максимально возможного объема продукции (услуг). Его надо также воспринимать как совокупность ресурсов, которые функционируют и способны производить определенный объем продукции. Поэтому производственный потенциал это полиструктурная системой.

В его состав входят:

потенциал земли и природно-климатические условия;

потенциал основных фондов;

потенциал оборотных фондов;

потенциал нематериальных активов;

потенциал технологического персонала.

Потенциал земли и природно-климатические условия - возможности предприятия использовать совокупные естественные богатства в хозяйственной деятельности.

Фондовый потенциал - имеющиеся и скрытые возможности основных фондов, которые формируют технико-технологический базис производственной мощности предприятия.

Потенциал оборотных фондов - это часть производственного капитала предприятия в виде определенной совокупности предметов труда (сырья, конструкционных материалов, топлива, энергии и вспомогательных материалов), которые находятся в производственных запасах, незавершенном производстве, полуфабрикатах собственного изготовления и затратах будущих периодов.

Потенциал нематериальных активов - совокупность возможностей предприятия использовать права на новые или имеющиеся продукты интеллектуального труда в хозяйственном процессе с целью реализации корпоративных интересов на основе удовлетворения общественных потребностей.

Потенциал технологического персонала - способность рабочих вырабатывать разные продукты, предоставлять услуги ли выполнять работы.

Финансовый потенциал - объем собственных, заемных и привлеченных финансовых ресурсов предприятия, которыми оно может распоряжаться для осуществления текущих и перспективных затрат. Главной составной финансового потенциала является инвестиционный, то есть имеющиеся и скрытые возможности предприятия для осуществления простого и расширенного воспроизводства.

Воспроизводство потенциала предприятия - это процесс беспрерывного восстановления всех его составляющих.

Учитывая то, что на формирование и развитие конкурентоспособного потенциала предприятия влияет большие множество факторов, представим его в виде структурных элементов, своеобразных подсистем, которые имеют свой отделенный потенциал и конкретные показатели для количественной оценки результативности и диагностики (рис. 1).

**Совокупный конкурентоспособный потенциал предприятия**

Производственно-технический потенциал

Финансовый потенциал

Инновационный потенциал

Информационный потенциал

Стратегический потенциал

Материально-ресурсный потенциал

Экономический потенциал

Организационно-экономический потенциал

Рис. 1 - Состав конкурентоспособного совокупного потенциала предприятия

Для более глубокого исследования экономического потенциала предприятия обратимся к его структурному составу. Важным элементом экономического потенциала являет производственно-технический потенциал предприятия, который в определенной мере считается своеобразным ограничителем при формировании системы управления, так как он обусловлен имеющимися производственными мощностями, потребляемыми ресурсами и возможностью их развития. Он должен обеспечивать выпуск конкурентоспособной продукции соответственно сертификату качества, объемам и ассортименту, которыйотвечает потребностям рынка.

Приведенная классификация экономического потенциала предприятия разрешает детальнее рассмотреть его сущность, дает возможность проанализировать существующие подходы относительно понимания составных элементов экономического потенциала, упрощает проведения его анализа и диагностики.

Таким образом, проведенные исследования диагностики структуры потенциала позволили сделать следующие выводы:

- экономический потенциал в соответствии с основными концепциями экономической теории, менеджмента и маркетинга представляет собой совокупность трудовых ресурсов и средств производства предприятия, необходимых для обеспечения его жизнедеятельности;

- составными элементами экономического потенциала предприятия для целей диагностики являются производственно-технический, организационно-кадровый и материально-сырьевой потенциалы.

**3 Прикладные методы оценки конкурентоспособности потенциала предприятия**

Из существующих разнообразных методов оценки конкурентоспособности потенциала предприятия наибольший интерес представляют прикладные методы, которые объединяют несколько классификационных признаков, поэтому вполне справедливо рассмотреть некоторые из них, с учетом того, что потенциал предприятия, выполняет роль, интегрального показателя оценки и диагностики деятельности предприятия на рынке.

Индикаторный метод оценки конкурентоспособности потенциала предприятия дает возможность интегрально оценить конкурентоспособность потенциала предприятия с экономической и социальной стороны.

Метод экспертных оценок используется при недостаточном информационном обеспечении и позволяет оценить конкурентоспособность стратегического потенциала предприятия с позиции управления предприятием, производства, маркетинга, кадров, продуктов, финансов.

Метод набора конкурентоспособных элементов обеспечивает поэтапное исследование конкурентоспособности потенциала предприятия, начиная со сравнительной оценки наиболее весомых составляющих: конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность системы управления, конкурентоспособность технико-технологической базы и т.д.

Индикаторами и соответствующими им показателями можно выбрать:

***1) индикатор использования ресурсов*** *(Кр)* -это соотношение между коэффициентом доходов предприятия - *Кдп* ([Чистая прибыль предприятия] : [Отчисления в бюджет и социальных фондов]) и коэффициентом ресурсов предприятия - *Крп*[Ресурсы, авансированные предприятием] : [Ресурсы, использованные предприятием]).

Ресурсы, авансированные предприятием, - это все имеющиеся ресурсы предприятия в стоимостном выражении, включая резервные рабочие места, сверхнормативные запасы сырья, материалов, неустановленное оснащение, страховой фонд и фонд покрытия потерь от рисков.

Ресурсы, использованные предприятием, - это ресурсы, авансированные предприятием за исключением ресурсов, которые не используются:

 (1)

***2) Индикатор использования трудовых ресурсов****(КТр)***-** это соотношенияприбыли предприятия *(ЧПп)* и стоимости рабочих мест предприятия *(СРМп).*

Стоимостьрабочих мест предприятия в формуле - это среднегодовая стоимость рабочих мест предприятия, которая определяется путем сравнения среднегодовой стоимости основных фондов и среднегодовогоколичества рабочих мест.

****** (2)

**3) *индикатор емкости рынка****(Ке)* - это соотношения прибыли предприятия *(ВПп)* и прибыльной емкости рынкаданного товара *(ПЕРт)*.

Прибыльнаяемкость рынка определяется совокупным денежным спросом потребителей на товар за исключением той условной части спроса, которая направляется на возмещение затрат на производствои реализацию товара.

****** (3)*;*

***4) индикатор доходности****(Кд)* - это соотношение валового дохода предприятия врасчете на одного сотрудника, включая собственников предприятия *(ВДПр)*, и аналогичного дохода, которыйформируется в коммерческой сфере (отрасли) деятельности в целомв экономике страны *(КомВДПр)*:

****** (4)

**5) *индикатор использования ресурса времени*** *(Кв)***—-** соотношениямежду временем, за которое измеряется полученный валовой доходпредприятия *(tвд),* и временем, необходимым для увеличения показателя вдвое *(t2вд*):

****** (5)

Приведенные показатели сопоставляются с аналогичными нормативными или фактическими показателями конкурентов, что дает возможность оценить индивидуальный уровень конкурентоспособности потенциала предприятия по экономическим стандартам.

Относительно установленного уровня конкурентоспособности потенциала предприятий в зависимости от глобализации целей исследования строится матрица конкурентоспособности потенциала (МКП), в которой отображаются величины выбранных стандартов (индикаторов) и их процентно-бальное значение.

В матрице конкурентоспособности высший уровень индикатора, полученный экспертным путем, берут за 100 баллов. На основе приведенных данных можно дать бальный расчет уровня конкурентоспособности как относительно отдельных индикаторов, так и относительно их комплекса в целом. При этом формула расчета общего фактического уровня конкурентоспособности потенциала предприятия по экономическим стандартам (КППэ) на уровне, выбранном из семи возможных, будет иметь такой вид:

**,** (6)

где рб - избранный для оценки конкурентоспособности уровень (р = 1, 2, ...,7) в баллах;

8б - показатели данного индикатора на равные предприятия в баллах.

**Метод набора конкурентоспособных элементов** это синтезированный метод определения конкурентоспособности потенциала предприятия, построенный на принципах исключительного приоритета конкурентоспособности продукции как основной составляющей.

Важное значение для оценки конкурентоспособности потенциала предприятия играет правильный выбор предприятий-конкурентов для исследования. Существует несколько подходов к определению таких предприятий.

*Выбор ближайших конкурентов.* При условиях олигополистической конкуренции главным конкурентом может быть одно предприятие, при этом успех конкурента отрицательно влияет на деятельность предприятия, и наоборот. Анализ основного конкурента дает необходимую и достаточную информацию для разработки мероприятий противодействия, как в тактическом, так и в стратегическом аспектах.

*Выбор более сильных конкурентов* (с большей долей рынка). Результаты анализа делают возможным построение моделей наиболее эффективного конкурентного поведения на данном рынке и разработку средств их реализации (имитация, поиск новых путей, конфронтация с лидером).

*Выбор предприятий, которым принадлежит значительная суммарная доля рынка* (свыше 50 %). Анализ дает возможность детализировать выводы для разнообразных конъюнктурных ситуаций и разработать как атакующие, так и оборонительные действия.

*Выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка.* Результаты анализа могут быть использованы в планах развития предприятия на перспективу.

*Выбор всех возможных конкурентов.* Кроме действующих предприятий рассматриваются все потенциальные конкуренты: предприятия, которые строятся; предприятия, которые имеют производственные мощности, которые можно перепрофилировать на выпуск или продажу новой продукции без значительных затрат времени и ресурсов; инновационные фирмы; новые фирмы, которые образовались путем приобретения аутсайдеров данной области большими фирмами других отраслей.

**4 Аналитические подходы к оценке конкурентных возможностей новых продуктов**

Выявление действующих и потенциальных конкурентов производится на основе двух подходов. Первый связан с оцен­кой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными кон­курирующими фирмами. Второй - ориентируется на классификацию конкурентов и соответствии с типами рыночной стратегии, применяемой ими.

Первый подход с точки зрения потребительского спроса имеет целью сгруппировать конкурирующие фирмы в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяет их продукция.

При этом выделяются следующие основные группы конкурентов.

1. Фирмы, предлагающие аналогичный вид продукции на тех же рынках, в том числе:

- ориентирующиеся, на удовлетворение всего комплекса запросов, предъявляемых потребителями к данной продукции;

- специализирующиеся, на удовлетворении специфических потребностей отдельных сегментов рынка;

- готовящиеся к выходу на рынок с аналогичной продукци­ей.

2. Фирмы, обслуживающие другие рынки аналогичной продукции, выход которых на данный момент является вероятным.

3.Фирмы, производящие товары-заменители, способные вытеснить данный продукт с рынка.

В основе подобной группировки лежит соответствующая классификация продукции, удовлетворяющая ту или иную потребность. Важный аспект выявления конкурентов на основе рассматриваемого подхода - это анализ потребностей рынка в дополняющей продукции и услугах.

Для выявления наиболее серьезных конкурентов и их роли на рынке сбыта фирмы широко используют методы так называемого «ассоциативного» опроса потребителей, выявляя, с какими полезными качествами или условиями потребления покупатель ассоциирует тот или иной товар известного на рынке конкурента.

Выявление конкурентов на базе группировок по типу стратегии является широко распространенным методом. В основе данного подхода лежит группирование конкурентов в соответ­ствии с ключевыми аспектами их ориентации в производствен­но-сбытовой деятельности. К таким аспектам относятся:

стратегия в области экспансии на рынке;

стратегия в области ценовой политики и политики каче­ства;

стратегия в области технологии.

Итоги анализа продуктов должны быть оценены с учетом существующего рынка и рынка, который надлежит создать. Преж­де всего, необходимо проверить, согласованы ли разработка про­дукта и цель маркетинга. Для этого необходимо тщательно изу­чить потребителей. Подобный анализ необходимо проводить следующим образом. Во-первых, учесть всех потребителей кон­курирующих продуктов и их заменителей. Здесь желательно изу­чить мнение потребителей об используемых видах продукции, а именно отношение потребителей к продукту, его форме и цене. Во-вторых, оценить потенциальных потребителей, выяснить, почему они еще не являются реальными потребителями.

Одним из важных этапов диагностических исследований является определение и исследование потенциальных возможностей фирмы, осуществляющей свою деятельность на рынке.

Анализ возможностей предприятия включает следующие аспекты:

экономический анализ хозяйственной и финансовой деятельности фирмы;

анализ конкурентных возможностей

**Оценка динамики показателей финансовых результатов деятель­ности предприятия -** важнейший элемент экономического анализа хозяйственной деятельности. На основе данных таблицы, составленной по схеме, делают выводы о рос­те или уменьшении валовой прибыли, вскрывают причины изменений по каждому фактору прибыли. Чистая прибыль отражает общий финансовый результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия в отчетном периоде с уче­том всех ее сторон.

К факторам, в основном оказывающим влияние на измене­ние прибыли от реализации продукции, относятся изменения:

• объема реализации;

• структуры реализации;

• цен на сырье, материалы и т.д.;

• уровня затрат материальных и трудовых ресурсов;

• внепроизводственных расходов.

**Анализ уровней рентабельности.** При оценке уровней рентабельности используются следующие показатели:

общая рентабельность производства, рассчитываемая как отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов запасов и затрат;

рентабельность реализованной продукции, исчисленная как отношение прибыли от реализованной продукции в опто­вых ценах предприятия к затратам.

Изучение факторов, влияющих на показатель рентабельнос­ти производства, проводится в динамике (в сравнении с данными за предыдущие годы).

К факторам, в основном влияющим на рентабельность про­изводства, относятся:

• рентабельность реализованной продукции;

• коэффициент фондоемкости продукции;

• коэффициент закрепления оборотных средств.

Таким образом, проведение глубокого финансового анализа деятельности предприятия позволит определить потенциальные возможности фирмы, их соответствие сложившимся рыночным условиям (см. раздел 8).

**Изучение конкурентных возможностей собственного предприя­тия.** При разработке конкурентной продукции необходимо ориентироваться не на абстрактный «лучший аналог», а на оценку всех рыночных факторов. Базой для оценки конкурентоспособ­ности товара должно быть исследование потребностей покупателя, требований рынка. Для того чтобы товар был пригоден для удовлетворения данной потребности и представлял интерес для покупателя, он также должен обладать набором соответствующих параметров. Таким образом, одним из условий выбора товара потребителем является совпадение его технических параметров с условными характеристиками прогнозируемой потребности. Итак, если производитель намерен сделать свою продукцию кон­курентоспособной, он должен определить условные характери­стики прогнозируемой потребности возможно точнее.

К группе технических параметров, которые используются при анализе конкурентоспособности, в общем виде относятся параметры назначения (свойства товара, области его применения и функции, которые он предназначен выполнять); эргономические (соответствие товара свойствам человеческого организма); эстетические (внешнее восприятие товара). Особую группу параметров составляют нормативные (соответствие товара действующим стандартам и нормам). Оценка товара по техническим характеристикам является необходимым, но недостаточным ус­ловием для существования на рынке спроса на этот товар.

Очень большое значение придает покупатель и величине затрат, которые будут связаны с приобретаемым товаром. Для многих видов товаров реализация полезного эффекта достигается в ходе эксплуатации, что связано с дополнительными расходами для покупателя. Таким образом, приобретая товар, покупатель не­сет расходы, как по приобретению его, так и по его потреблению. Общая сумма этих затрат составляет цену потребления.

Уровень цены потребления должен соответствовать объему средств, имеющихся у потребителя для удовлетворения конкрет­ной потребности.

**Тема 3.3. Финансовая диагностика предприятия**

1. Сущность финансовой диагностики и ее основные элементы

2. Характеристика методов финансовой диагностики

3. Методика финансовой диагностики предприятия: этапы, показатели, инструменты

**1. Сущность финансовой диагностики и ее основные элементы**

В нашей стране к настоящему времени сложились два основных подхода к понятию «финансовый анализ». Согласно первому «финансовый анализ» понимается в широком аспекте и охватывает все разделы аналитической работы, входящие в систему финансового менеджмента, т.е. связанные с управлением финанса­ми хозяйствующего субъекта в контексте окружающей среды, включая и рынок капитала. Второй подход ограничивает сферу его охвата анализом бухгалтерской отчетности.

В содержательном плане финансовый анализ можно представлять как процесс, заключающийся в идентификации, систематизации и аналитической обработке доступных сведений финансового характера, результатом которого является предоставление пользователю рекомендаций, которые могут служить формализованной основой для принятия управлен­ческих решений в отношении данного объекта анализа. В качестве объекта анализа могут выступать различные социально-экономические системы и их элементы (предприятия сферы производства и обращения, бюджетные организации, фондовые биржи, финансовые компании и др.).

***Основные задачи финансовой диагностики это:***

* изучение теоретических основ финансового анализа;
* общая оценка финансового состояния предприятия (оценка состава и структуры источников финансовых ресурсов, анализ источников собственных и заемных средств, анализ кредиторской задолженности; оценка состава и структуры активов, их состояния и движения, анализ основного и оборотного капитала, анализ дебиторской задолженности);
* анализ рыночной устойчивости предприятия;
* анализ финансовой устойчивости (анализ абсолютных и относительных ее показателей, оценка запаса финансовой устойчивости (зоны безопасности);
* анализ платежеспособности и ликвидности;
* анализ денежных потоков;
* анализ эффективности использование капитала (анализ прибыльности, обращения оборотных средств, исследование эффекта финансового рычага);
* оценка кредитоспособности предприятия;
* оценка производственно-финансового левериджа;
* анализ деловой активности предприятия;
* прогнозирование финансовых показателей предприятия;
* анализ финансового состояния неплатежеспособных предприятий и поиск путей предотвращение банкротства;
* стратегический анализ финансового риска и поиск путей его снижения.

Решение указанных задач оказывает содействие усовершенствованию управления предприятием, улучшению его экономики, повышению рыночной и финансовой стойкости, платежеспособности и ликвидности, обеспечению его конкурентоспособности и вообще успешной рентабельной жизнедеятельности.

В зависимости от того, какая информация используется в финансовом анализе, какими являются цель и объекты исследования, субъекты пользования результатами анализа, различают два его вида:

***внешний анализ*** *-* базируется на отчетных данных, которые подлежат опубликованию; базой анализа выступает довольно ограниченная часть информации о деятельности предприятия.

***внутренний анализ*** *-* использует всю достоверную информацию о состоянии дел предприятия, которой владеет лишь определенный круг лиц, как правило, руководство предприятия и его подразделений.

Если целью внешнего финансового анализа является оценка и экономическая диагностика финансового состояния предприятия по данным лишь публичной отчетности, поверхностный анализ прибыли и рентабельности, то в системе внутреннего финансового анализа решается более широкий круг вопросов за счет наличия более глубокой базы данных о деятельности предприятия.

Задачи внешнего финансового анализа определяются интересами пользователей аналитического материала.

К основным задачам внешнего финансового анализа можно отнести:

* оценка финансовых результатов деятельности предприятия;
* анализ рыночной и финансовой устойчивости предприятия;
* анализ ликвидности и платежеспособности;
* исследование динамики дебиторской и кредиторской задолженности;
* анализ эффективности вложенного капитала;
* оценивание материального состояния предприятия;
* анализ валюты бухгалтерского баланса.

Внутренний финансовый анализ глубже исследует причины финансового состояния, которое сложилось на предприятии, эффективность использования основных и оборотных средств, взаимосвязь показателей объема, себестоимости и прибыли. Результаты внутреннего финансового анализа используются для планирования, контроля и прогнозирования финансового состояния предприятия.

Цель внутреннего финансового анализа состоит в обеспечении планомерного поступления денежных средств и размещении собственного и заемного капитала так, чтобы создать условия для нормального функционирования предприятия, получение максимальной прибыли и исключения риска банкротства.

**2. Характеристика методов финансовой диагностики**

В содержательном плане сердцевина финансовой диагностики представляет собой определенную последовательность процедур оценки финансового состояния и выявление возможностей повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта посредством рациональной финансовой политики. Достижение этой цели осуществляется с помощью присущего данному научно-практическому направлению метода.

Метод представляет собой способ достижения некоторой цели и состоит из совокупности приемов теоретического или практического познания действительности. Таким образом, метод следует рассматривать в двух измерениях - с позиции теории и практики.

В финансовой диагностике используется следующий инструментарий.

***Абсолютные, относительные и средние величины.*** Экономические явления, которые изучаются в финансовом анализе, имеют количественную определенность, которая выражается в абсолютных и относительных величинах.

***Абсолютные величины*** показывают количественные размеры экономического явления в единицах меры, весы, объема, площади, стоимости и т.п. безотносительно к размеру других явлений.

Абсолютные величины служат базой для расчета относительных величин. ***Относительные величины*** получают при определении соотношений между абсолютными величинами и применяют в расчетах уровня выполнение плана, координации, структуры, интенсивности изменений за определенный период.

В финансовом анализе широкое применение среди относительных величин приобрели проценты, коэффициенты, индексы.

Рядом с абсолютными и относительными показателями часто применяются ***средние величины.*** Они используются в финансовом анализе для обобщенной количественной характеристики совокупности однородных явлений по определенным признакам. Средние величины показывают общую меру определенного признака в совокупности, которая изучается, то есть одним числом характеризуют всю совокупность объектов.

***Индексный метод*** базируется на относительных показателях, которые выражают соотношения уровня данного (исследуемого) явления и уровня аналогичного явления, принятого в качестве базы. Любой индекс вычисляется сопоставлением исследуемой величины с базисной.

***Сравнение*** *-* это один из способов, с помощью которого человек исследует все предметы и явления в природе, обществе, в экономике. Сравнения являются древнейшим и самым распространенным приемом анализа. Каждый показатель и каждая цифра, получаемые в аналитическом исследовании, имеют значение лишь в сравнении с известными показателями и цифрами. Вне сравнения вообще не может быть анализа.

При применении этого приема анализируемый показатель сравнивается с базовым.

***Группировка*** *-* это неотъемлемая часть практически любого экономического исследования. Оно нуждается в определение классификации явлений и процессов, а также причин и факторов, которые их обуславливают. Группировка — это выделения из совокупности исследуемых явлений качественно однородных типов, групп с существенными признаками.

***Перечисление показателей.*** В научной литературе такой прием анализа выделяется отдельно. Он используется для осуществления условия сопоставление. Перерасчет показателей состоит в корректировании показателя. Всегда корректируются и пересчитываются показатели при анализе выполнения плана, динамики за ряд лет (других периодов времени), двух предприятий, учитывая изменения, которые возникли при переходе к рыночном отношениям, при анализе влияния ценового механизма, инфляции.

***Ряды динамики*** *-* это ряд чисел, которые характеризуют изменение величин во времени. Анализ динамики показателей дает возможность проявлять и исследовать закономерности, тенденции развития явлений.

***Аналитические таблицы.*** Без аналитических таблиц проведения финансово-хозяйственного анализа невозможно. Таблицы широко применяются для наглядности методики аналитических расчетов, полученных результатов анализа, группировки показателей и выявленных резервов.

С помощью таблиц лучше воспринимается аналитическая информация при изучении явлений и процессов с помощью сгруппированных показателей и цифр, расположенных в определенном порядке. Таблица является более рациональной, компактной, наглядной формой отображения аналитического процесса, чем текстовый вариант изложения аналитического материала. При использовании таблиц эффект восприятия информации познавательного характера значительно повышается.

***Графический способ*** выступает средством изучения экономики. График в финансовом анализе является средством иллюстрации хозяйственных процессов, представляет собой обобщенный рисунок состояния и развития исследуемого экономического явления или явлений, дает возможность наглядно исследовать тенденции и связи экономических

***Изучение взаимосвязи показателей.***

Проведение финансового анализа требует соответствующей последовательности изучения экономических показателей.

На начальной стадии анализа любого показателя изучение проводится от общего к частному (дедуктивный прием исследования). На стадии обобщения изученные составные анализируемого показателя рассматриваются с учетом влияния их на общие показатели (индуктивный прием исследования). Дедуктивный и индуктивный приемы исследований - это две стороны одного и того же процесса изучения явлений. В этом проявляется единство и неразрывная связь анализа и синтеза.

Финансовый анализ предусматривает проведение **факторного анализа**. Под факторным анализом следует понимать методику комплексного, системного изучения и измерения влияния факторов на результативный показатель.

При осуществлении факторного анализа приобрело распространение моделирования как один из приемов изучения экономических явлений и процессов, с помощью которого можно четко вообразить исследуемый объект, описать его внутреннюю структуру и охарактеризовать внешние связи, исследовать и определить влияние факторов на результативный показатель. Сущность этого способа состоит в том, что создается модель взаимосвязи анализируемого показателя с факторными показателями, то есть происходит конструирование модели исследуемого объекта на основе его предшествующего изучения, выделение главных, существенных характеристик.

**Дескриптивные модели.** Эти модели, известные так же, как модели описательного характера, являются основными для оценки финансового состояния предприятия. К ним относятся построение системы отчетных балансов, представление финансовой отчетности в различных аналитических разрезах, вертикальный и горизонтальный анализ отчетности, система аналитических коэффициентов, аналитические записки к отчетности. Все эти модели основаны на использовании информации бухгалтерской отчетности.

В основе вертикального анализа лежит иное представление бухгалтерской отчетности - в виде относительных величин, характеризующих структуру обобщающих итоговых показателей. Обязательным элементом анализа служат динамические ряды этих величин, что позволяет отслеживать и прогнозировать структурные сдвиги в составе хозяйственных средств и источников их покрытия.

**Предикативные** модели- это модели предсказательного, прогностического характера которые используются для прогнозирования доходов предприятия и его будущего финансового состояния. Наиболее распространенными из них являются расчет точки критического объема продаж, построение прогностических финансовых отчетов, модели динамического анализа (жестко детерминированные факторные модели и регрессионные модели), модели ситуационного анализа.

**Нормативные модели.** Модели этого типа позволяют сравнить фактические результаты деятельности предприятий с ожидаемыми, рассчитанными по бюджету. Эти модели используются в основном во внутреннем финансовом анализе. Их сущность сводится к установлению нормативов по каждой статье расходов по технологическим процессам, видам изде­лий, центрам ответственности и к анализу отклонений фактических данных от этих нормативов. Анализ в значительной степени базируется на применении системы жестко детерминированных факторных моделей.

**3. Методика финансовой диагностики предприятия: этапы, показатели, инструменты**

Финансовое состояние предприятия характеризуется размещением и использованием ресурсов (активов) и источниками их формирования (собственного капитала и обязательств, то есть пассивов). Эти сведения представлены в балансе предприятия.

Анализ баланса осуществляется по следующим направлениям:

* анализ непосредственно по балансу без предшествующего изменения состава балансовых статей;
* строится уплотненный сравнительный аналитический баланс путем агрегирования некоторых однородных по составу элементов балансовых статей;
* проводится дополнительное очищение баланса с последующим агрегированием статей в необходимых разрезах.

Для общей оценки динамики финансового состояния предприятия следует сгруппировать статьи баланса в отдельные специфические группы по признакам ликвидности (статьи актива) и срочности обязательств (статьи пассива). В упорядоченном виде это группирование можно представить таким образом.

*Актив*

Имущество.

1. Иммобилизованные активы.

2. Мобилизованные (оборотные) активы :

- запасы;

- дебиторская задолженность;

- денежные средства и ценные бумаги.

*Пассив*

Источники имущества:

1. Собственный капитал.

2. Обеспечение будущих затрат и платежей.

3. Привлеченный капитал:

- долгосрочные обязательства;

- краткосрочные кредиты и займы;

- кредиторская задолженность.

Экономический потенциал хозяйствующего субъекта можно охарактеризовать двояко: с позиций имущественного состояния предприятия и с позиций его финансового состояния. Эти обе стороны финансово-хозяйственной деятельности взаимосвязаны - нерациональная структура имущества, его некачественный состав могут привести к ухудшению финансового состояния и наоборот. Так, неоправданное замораживание средств в невостребованных товарах, дебиторской задолженности может повлиять на своевременность текущих платежей, а неоправданное возрастание привлеченных средств привести к необходимости сокращения имущества предприятия для расчетов с кредиторами.

Вертикальный анализ можно проводить как по исходной отчетности, так и по модифицированной (с уплотненной или трансформированной номенклатурой статей).

Изменение удельного веса величин статей баланса за отчетный период рассчитывается по формуле:

 (1)

где  *аit1, аit2- i-тая* статья баланса соответственно на начало и конец периода;

*Бt1, Бt2* - итог баланса соответственно на начало и конец периода.

Изменения статей баланса в процентах к величине на начало года рассчитывают по формуле:

 (2)

Изменения статей баланса в процентах к изменению итога аналитического баланса - по формуле:

 (3)

Полученные показатели структурных изменений дают возможность обнаружить, за счет каких источников изменялись активы предприятия.

Горизонтальный анализ отчетности состоит в расчете относительных темпов возрастания (уменьшение) показателей баланса. Как правило, берутся базисные темпы роста за ряд лет (сопредельных периодов), что дает возможность анализировать не только изменения отдельных показателей, а и прогнозировать их величины.

Ценность результатов горизонтального анализа существенно уменьшается в условиях инфляции.

Но эти данные можно использовать при межотраслевых сравнениях. Горизонтальный и вертикальный анализ взаимно дополняют друг друга, поскольку дают возможность сравнить отчетность совсем разных по роду деятельности и объемом производства предприятий.

*Анализируя имущественное положение предприятия, необходимо также оценить состояние используемых основных средств.* Для этих целей рассчитываются следующие показатели:

*Коэффициент износа основных средств* характеризует долю стоимости основных средств, списанную на затраты в предшествующих периодах, в первоначальной стоимости.

Дополнением этого показателя до 100 % (или единицы) является *коэффициент годности основных средств.*

*Коэффициент обновления основных средств.* Определяет часть от имеющихся на конец отчетного периода основных средств, которая составляет новые основные средства.

*Коэффициент выбытия.* Показывает, какая часть основных средств, с которыми предприятие начало деятельность в от­четном периоде, выбыла по различным причинам.

*Структура источников финансовых ресурсов характеризуется также тремя относительными показателями:*

*Коэффициентом финансовой независимости (автономии),* который определяет долю средств собственников предприятия в общей сумме средств, вложенных в имущество предприятия. Характеризует возможности предприятия выполнить свои внешние обязательств за счет использования собственных средств, независимость его функционирования от заемных средств.

*Коэффициентом финансовой зависимости,* который характеризует часть долга в общем капитале и рассчитывается как отношение заемного капитала к общему капиталу (валюте баланса).

*Коэффициентом финансового риска (плечо финансового рычага),* который рассчитывается отношением заемного капитала к собственному капиталу.

У предприятия как хозяйствующего субъекта существует: внутренняя устойчивость; финансовая устойчивость; общая устойчивость.

Внутренняя устойчивость – это такое финансовое состояние предприятия, при котором обеспечивается достаточно высокий результат его функционирования. Финансовая устойчивость отображает постоянное стабильное превышение доходов над затратами, свободное маневрирование денежными средствами предприятия, способность путем эффективного их использования обеспечить беспрерывный процесс производства и реализации продукции, а также затраты на его расширение и обновление.

Общая устойчивость отображает движение денежных потоков, которое обеспечивает постоянное превышение поступления средств (доходов) над их расходованием (затратами). Условием общей устойчивость предприятия является его способность свободно развиваться в условиях внутренней и внешней среды. Для этого предприятие должно иметь гибкую структуру финансовых ресурсов.

Главной составной общей устойчивости предприятия является финансовая устойчивость, которая формируется в процессе всей его финансово-хозяйственной деятельности. Итак, финансовая устойчивость – это такое состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя денежными средствами, способно путем эффективного их использования обеспечить беспрерывный процесс производственно-торговой деятельности, а также затраты на его расширение и обновление. К числу важнейших экономических проблем в условиях перехода к рынку относится определение границ финансовой устойчивости предприятия. Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия и отсутствию у него средств для развития производства хозяйствующего субъекта. Избыточная финансовая устойчивость также отрицательно влияет на производственно-торговую деятельность, поскольку выступает тормозом ее развития, увеличивая затраты предприятия избыточными запасами и резервами.

В соответствии с обеспеченностью запасов упомянутыми вариантами финансирования возможны четыре типа финансовой устойчивости.

1. *Абсолютная устойчивость* – для обеспечения запасов (*З*) достаточно собственных оборотных средств; платежеспособность предприятия гарантированна: *З < СОК*
2. *Нормальная устойчивость* – для обеспечения запасов кроме собственных оборотных средств привлекаются долгосрочные кредиты и займы; платежеспособность гарантирована: *З < СОК + КД*
3. *Нестойкое финансовое состояние* – для обеспечения запасов кроме собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов привлекаются краткосрочные кредиты и займы; платежеспособность нарушена, но есть возможность ее восстановить:

*З < СОК + КД + КК*

1. *Кризисное финансовое состояние* - для обеспечения запасов не хватает “нормальных” источников их формирования; предприятию угрожает банкротство: *З > СОК + КД + КК*

Кроме расчета и анализа в динамике наличия собственных оборотных средств при оценке финансовой стойкости исследуется также ряд ее относительных показателей:

*1. Коэффициент обеспечения материальных запасов собственными средствами.* Он рассчитывается отношением суммы собственных оборотных средств к материальным запасам. Этот показатель показывает, в какой мере материальные запасы покрыты собственными средствами и не требуют привлечения заемных. Нормальным считается уровень коэффициента 60-80%.

*2. Коэффициент маневренности собственного капитала (собственныхсредств)* рассчитывается как отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу. С финансовой точки зрения, чем выше этот коэффициент, тем лучше. Он характеризует степень мобилизации собственного капитала, показывает, какая часть собственного капитала находится в обороте, то есть в той форме, которая дает возможность свободно маневрировать этими средствами. Чем выше показатель, то лучше финансовое состояние предприятия, обеспечивается более достаточная гибкость в использовании собственных средств хозяйствующего субъекта. Оптимальное значение равняется 0,5.

3.*Стабильность структуры оборотных средств* рассчитывается как отношение суммы собственных оборотных средств ко всей совокупности оборотных средств. Используется для оценки собственных оборотных средств. Возрастание этого показателя является положительной тенденцией.

*4.Индекс постоянного актива* рассчитывается как отношение основного капитала к собственному капиталу. Используется для характеристики состояния основного капитала, показывает удельный вес основных средств и необоротных активов в источниках собственных средств.

*5. Коэффициент накопления амортизации* рассчитывается как отношение суммы амортизации (износа) основных средств и нематериальных активов, которые амортизируются. Этот коэффициент показывает интенсивность накопления средств для обновления основного капитала. Его величина зависит от срока эксплуатации основных средств: чем он больше, тем выше коэффициент. При оценке накопления амортизации следует определять техническое состояние фондов, которое ухудшается по мере продолжения срока эксплуатации.

*6 Коэффициент реальной стоимости основных средств* рассчитывается как отношение остаточной стоимости основных фондов к совокупности всех активов предприятия. Отображает удельный вес основных средств в общем капитале предприятия.

Наряду с абсолютными показателями финансовой устойчивости целесообразно проанализировать ликвидность хозяйствующего субъекта. *Ликвидность* в общем понимании означает способность ценностей легко превращаться в деньги, то есть в абсолютно ликвидные средства. *Платежеспособность* – это возможность предприятия имеющимися денежными ресурсами своевременно погасить свои срочные обязательства.

**Тема 3.4. Диагностика стоимости предприятия на рынке**

1. Диагностическая оценка стоимости предприятия: предмет, цели, подходы

2. Методология доходного подхода к оценке бизнеса

3. Диагностика прибыльности бизнеса в доходном подходе

4.Методология рыночного подхода к диагностике стоимости бизнеса

5. Методология имущественного подхода к оценке бизнеса. Модификации метода накопления капитала

**1.Диагностическая оценка стоимости предприятия: предмет, цели, подходы**

Оценку бизнеса по ее предмету с самого начала нельзя смешивать с анализом финансово-хозяйственной деятельности фирмы. Оценка бизнеса всегда отвечает на прямой вопрос: *«сколько стоит или сколько может стоить бизнес?».*

Более конкретно предмет оценки бизнеса в указанном контексте может в разных ситуациях подразумевать определение:

**гипотетической стоимости закрытой компании** (акционерного общества, в том числе такого, которое лишь формально называется открытым акционерным обществом (ОАО), чьи акции не размещены на фондовом рынке;

**контрольных цифр максимально приемлемой** (для покупателя) **или максимально возможной** (для продавца) **цены за закрытую компанию** либо за долю в ней при подготовке сделок по купле - продаже фирмы, а также долевых участий в ней;

**стоимости закрытой компании, какой она сложится через некоторое заданное время в будущем,** когда, например, планируется трансформировать ее в открытую компанию (т.е. разместить акции владельцев либо вновь выпускаемые акции на фондовом рынке) или предложить к продаже (возможно, только долю в компании);

некоторой **«действительной» стоимости открытой компании** (чьи акции размещены и обращаются на фондовом рынке), более объективной по сравнению с той, на которую указывает фондовый рынок, в случае, если на рынке фирма недооценивается или переоценивается из-за того, что участники фондового рынка пользуются неполной либо недостоверной информацией о компании;

**«действительной» стоимости компании, которая только отчасти является открытой,** т.е. такой, чьи акции размещены на фондовом рынке, котируются, но не торгуются, по ним отсутствуют фактически совершаемые сделки купли-продажи, подтверждающие или не подтверждающие имеющиеся котировки цены;

**стоимости имущественного комплекса** по выпуску некоторого типа продукции;

**стоимости имущественного комплекса многономенклатурной фирмы** (многономенклатурного «предприятия») по выпуску и продаже нескольких типов продукции;

**стоимости «бизнес-линии»** или **«дела»** по выпуску и продажам той или иной продукции (товара, услуги), включая, в отличие от оценки имущественного комплекса, и обязательства (долги), возникшие либо которые могут возникнуть в связи с данным «делом»;

**ценности имущественного интереса** в некотором льготном и/или обусловленном конкурентными преимуществами контракте (аналогично оценке такого контракта как нематериального актива).

Предмет оценки бизнеса также пограничен с предметами оценки недвижимости и объектов интеллектуальной собственности.

Оценка бизнес-линий и хозяйственной практике может преследовать пять основных целей:

1) оценить вес бизнес-линии фирмы, чтобы суммой их стоимости (плюс рыночная стоимость указанных выше нефункционирующих или избыточных активов) охарактеризовать подлинную рыночную стоимость данной фирмы как действующего предприятия;

2) определить ориентировочную обоснованную максимальную цену, по которой держателю составляющих бизнес-линию контрактов можно продать третьим лицам свою контрактную позицию (права по контракту) в виде контрактной цессии;

3) оценить полностью однопродуктовое предприятие, цена которого совпадает (без учета нефункционирующих активов) с оценкой его единственной бизнес-линии;

4) оценить рыночную ценность инвестиционного проекта, совпадающего с рассматриваемой бизнес-линией (может быть использовано в целях отбора инвестиционных проектов для финансирования);

5) установить ориентировочную обоснованную рыночную стоимость уставного (собственного) капитала предприятия, учрежденного для реализации планируемого инвестиционного проекта и имеющего для этого решающие конкурентные преимущества, но еще не приступившего к реализации оцениваемого проекта.

Оценка бизнес-линий (и фирм как держателей нескольких бизнес-линий) в расчете на ожидаемые по ним доходы имеет смысл лишь тогда, когда предполагается ведение (продолжение) этих бизнес-линий в течение всего того периода, ожидаемые доходы за который включают в данную оценку. Если длительность периода, в течение которого планируется осуществлять приносящие доходы операции, окажется короче периода учета в оценке бизнеса потенциально возможных от него доходов, то оценка бизнеса при таком подходе будет завышена. И наоборот.

Существуют следующие подходы к оценке предприятия, в разной мере соответствующие тому или иному определению стоимости бизнеса:

*доходный;*

*рыночный;*

*имущественный (затратный).*

Основные приведенные в этой теме понятия систематизируются в схеме на рис. 1.

**Оценка бизнеса**

*Оценка стоимости компании*

*Оценка стоимости имущественного комплекса, в том числе по отдельным видам продукции*

Оценка стоимости компании как действующей

Оценка ликвидационной стоимости компании

Оценка ликвидационной стоимости имущественного комплекса

Оценка стоимости имущественного комплекса как действующего

Рис. 1. Схема соподчиненности понятий при определении целей оценки бизнеса

Если предприятие оценивается как действующее (сохраняющее рабочие места), то его естественно оценивать в рамках так называемого *доходного подхода.* Этот подход предполагает, что рыночная стоимость бизнеса определяется будущими доходами, которые можно получить, продолжая бизнес. При этом на оценку рыночной стоимости предприятия не должна влиять (не должна в ней учитываться) стоимость того имущества, которое имеется на предприятии и является необходимым для продолжения бизнеса и жизни предприятия как действующего. В случае продажи такого имущества (подобная перспектива позволила бы включить его рыночную стоимость в оценку стоимости предприятия) продолжение бизнеса, который на нем основан, станет невозможным и исключит изначальное предположение об оценке предприятия как действующего.

Оценка предприятия как действующего реализуется и в рамках так называемого *рыночного подхода.* Он сводится к тому, что для оценки рыночной стоимости закрытой или не имеющей размещенных на фондовом рынке акции открытой компании среди открытых компаний с достаточно ликвидными акциями находят компанию-аналог (той же отрасли, тою же размера, использующую ту же систему бухгалтерского учета в части методов учета товарно-материальных ценностей и методов амортизации, того же «возраста» и пр.), которую оценивает сам фондовый рынок, и, с соответствующими корректировками, переносят эту оценку на рассматриваемое предприятие.

Ликвидационная стоимость предприятия оценивается преимущественно в рамках так называемого *имущественного (затратного) подхода.* Его содержание заключается в оценке рыночной стоимости чистых, за вычетом задолженности, активов предприятия. Оно отталкивается от оценки рыночной стоимости всех активов (имущества) предприятия — материальных (реальных и финансовых) и нематериальных, независимо от того, как они отражены (и отражены ли вообще, что касается нематериальных активов) в бухгалтерском балансе предприятия.

Грубой ошибкой в оценке бизнеса является применение к оценке подхода, неадекватного определению стоимости, которое вытекает из сложившейся конкретной социально-экономической ситуации с рассматриваемым предприятием.

**2 Методология доходного подхода к оценке бизнеса**

***Доходный подход к оценке бизнеса*** состоит в том, чтобы определять стоимость предприятия на основе тех доходов, которые оно способно в будущем принести своему владельцу (владельцам), включая выручку от продажи того имущества («нефункционирующих» или «избыточных» активов), которое не понадобится для получения этих доходов.

*Будущие доходы* (по умолчанию предполагается - чистые) *предприятия оцениваются и суммируются с учетом времени их появления,* т.е. того факта, что владелец (владельцы) предприятия сможет их получить лишь позднее. Добавляемая к указанным доходам стоимость «нефункционирующих» («избыточных») активов учитывается на уровне их рыночной (не балансовой) стоимости, точнее, как *вероятная цена их срочной* (в течение текущего периода) *продажи.*

Прогнозируемые доходы предприятия, которые обладающий контролем над ним инвестор способен изъять из предприятия, могут учитываться в виде:

бухгалтерских (отражаемых в бухгалтерских отчетах) прибылей и убытков;

денежных потоков.

Наиболее точные анализ будущих доходов (его называют финансовым или инвестиционным в отличие от бухгалтерского) и оценка предприятия имеют место, когда будущие доходы выражаются в показателях денежных потоков. Поэтому далее доходный подход будем изначально рассматривать на *основе использования денежных потоков как главного измерителя доходов предприятия и источника доходов для его инвесторов.* Хотя это не исключает применения показателя прибылей для характеристики доходов с бизнеса. Доходный подход является основным для оценки рыночной стоимости действующих предприятий *(on-going-concern),* которые и после их перепродажи новым владельцам последними не планируется закрывать (ликвидировать). Он предполагает рассмотрение оцениваемого предприятия в качестве так называемой бизнес-линии (продуктовой линии), если предприятие выпускает только одну продукцию, или совокупности бизнес-линий (продуктовых линий), если предприятие является диверсифицированным, т.е. выпускает несколько видов товаров или услуг.

Любая бизнес-линия (продуктовая линия, продукт) имеет свой жизненный цикл. Полный такой цикл включает в себя стадии:

* создания продукта (разработки изделия, технологических процессов производства, специального технологического оборудования и оснастки, проектирования и создания, включая строительство, монтаж оборудования, а также пуско-наладочные работы, соответствующих производственных мощностей);
* его освоения (освоения производства, продвижения товара на рынок, организации системы сбыта),
* роста выпуска и продаж продукта;
* зрелости продукта (замедления, а потом стабилизации его продаж);
* упадка или уменьшения продаж и прибыльности продукта (вследствие исчерпания резерва совершенствования применяемых технологий и качества продукции).

Завершение жизненного цикла продукта (продуктовой линии, бизнес-линии), когда предприятие прекращает выпуск продукта или операции с ним, наступает с окончанием так называемого полезного срока жизни продукта (продуктовой линии). Нормальность или ненормальность жизненного цикла продукта на предприятии связаны с тем, позаботилось ли предприятие своевременно начать подготовку и освоение еще более нового коммерчески перспективного продукта тогда, когда выявилась тенденция замедления (тем более падения) продаж и прибыльности выпускаемых товара либо услуги.

Пересчет будущих доходов на их текущую стоимость с учетом ставки дохода по доступной инвестору альтернативе вложения обусловливающих эти доходы средств (ставки дисконта), называется ***дисконтированием.*** *На конкурентных рынках капитала (на которых продаются бизнесы и долевые участия в них) рыночная стоимость оцениваемого бизнеса будет стремиться к максимально приемлемой за него для инвестора цене,* так как конкуренция за приобретение выгодных бизнесов между большим числом потенциальных покупателей неминуемо приведет к росту цены (как на аукционе на повышение).

Остаточная текущая стоимость бизнеса может рассчитываться:

(случай *А)* **на настоящий момент времени,** *когда предприятие уже реализовало часть жизненного цикла ранее начатого инвестиционного проекта (бизнеса).*

(случай *Б)* **на будущий момент времени,** *к наступлению которого, как ожидается, предприятие уже пройдет часть стадий реализуемого им инвестиционного проекта (бизнеса).* Соответственно остаточный период жизни бизнеса, в котором ожидаются доходы, учитываемые при оценке его **прогнозной стоимости** *(по состоянию на будущий текущий момент),* в данном случае начинается после завершения вводимого в анализ **прогнозного периода,** т.е. периода, разделяющего настоящий момент (год, квартал или месяц проведения оценки) и будущий момент (год, квартал или месяц), по состоянию на который прогнозируется остаточная стоимость бизнеса.

Если оценивается вновь начинаемый бизнес (предлагаемый к финансированию инвестиционный проект), для которого у предприятия (инициатора проекта) есть какое-либо уникальное для данного проекта имущество (в том числе нематериальные активы в виде ноу-хау или других конкурентных преимуществ), то стоимость этого бизнеса (прав на осуществление проекта) в момент учреждения предприятия для его реализации (цена покупки всех материальных и нематериальных активов, необходимых для осуществления предлагаемого бизнеса) оценивается показателем чистой текущей стоимости (*net present value*) рассматриваемого реального для освоения бизнеса (инвестиционного проекта).

Чистая текущая стоимость реального для освоения нового бизнеса (инвестиционного проекта) представляет собой частный случай остаточной текущей стоимости такого бизнеса, который еще не начат, но может быть начат. Остаточный период бизнеса в этом случае совпадает с длительностью.

*Метод дисконтированного денежного потока* предполагает, что измерителем дисконтируемых прогнозируемых доходов от бизнеса, которые рассматривались ранее в качестве основы для определения его рыночной стоимости и осуществляющего этот бизнес предприятия, выступают не прогнозируемые прибыли, а денежные потоки.

Наиболее простое определение: *денежный поток* (*Cash Flow*) за конкретный период (год, квартал, месяц) представляет собой не что иное, как сальдо поступлений по бизнесу (со знаком «плюс») и платежей (со знаком «минус»).Прошлые денежные потоки учитываются просто как показатели, которые содержатся в отчете предприятия о движении денежных средств.

Будущие денежные потоки, обеспечиваемые бизнесом, прогнозируются на основе чистых прибылей от бизнеса (валового дохода за минусом операционных издержек, процентов за кредит и налога на прибыль) с корректировкой их таким образом, чтобы максимально отразить вероятное в том или ином будущем периоде сальдо поступлений и платежей.

**3 Диагностика прибыльности бизнеса в доходном подходе**

В тех случаях, когда по каким-либо причинам невозможно планировать денежные потоки по продуктовой линии с учетом движения заемных средств (конкретный способ финансирования инвестиций, которые намечаются в будущие периоды *t,* начиная со стартовых инвестиций, еще не проработан, все соответствующие кредитные соглашения не подготовлены, кредиторы лишь только приглашаются профинансировать бизнес/проект по компенсирующим их риски ставкам), сравнительную стоимость заемного и собственного капитала следует отразить хотя бы в ставке дисконта.

*Минимально* требуемая норма отдачи с доли собственного финансирования единицы стоимости бизнеса равна ставке дисконта для (оценки изменения) собственного капитала инвестора, определенной согласно наиболее адекватному в конкретной ситуации варианту из числа описанных выше.

*Минимально* требуемая норма отдачи с каждой заемной копейки (цента), рубля (доллара) смешанного финансирования бизнеса равна стоимости взятого долга, отраженной ставкой процента по конкретному заключенному предприятием в интересах его бизнеса кредитному соглашению (в случае заключения нескольких кредитных соглашений - средней ставке процента по ним, взвешенной на объем этих кредитных соглашений) за вычетом приходящейся на единицу заемного финансирования экономии на налогообложении прибыли.

***Метод сценариев*** предполагает учет рисков бизнеса посредством корректировки на них самих прогнозируемых денежных потоков закладываемых в расчет остаточной текущей стоимости оцениваемого бизнеса. Применяя данный метод, в качестве ставки дисконта для любого бизнеса (инвестиционного проекта) берут номинальную безрисковую ставку доходности *R.* Риски же конкретного бизнеса (проекта) сказываются только на изменении величины закладываемых в расчет ожидаемых по проекту денежных потоков и не отражаются на используемой ставке дисконта, в результате чего не занижается оценка стоимости бизнеса двойным учетом рисков.

**Обычно корректировке подвергаются номинальные (с учетом ожидаемой инфляции) денежные потоки.**

Все ожидаемые показатели, составляющие в формуле денежного потока суммарную прогнозируемую величину денежного потока в каждом будущем периоде t, согласно этому методу, должны корректироваться на вероятность проявления в будущем именно данного значения соответствующего показателя. Эта вероятность оценивается субъективно, экспертно, но на основе необходимых минимальных документированных маркетинговых или иных исследований. Окончательные величины рассматриваемых показателей исчисляются как взвешенные на вероятности альтернативных их значений суммы этих значений.

**Упрощенная модификация метода сценариев,** исходящая из предположения о нормальном распределении вероятностей всех возможных исходов инвестиции, позволяет приближенно оценивать средний ожидаемый денежный поток, выделяя три сценария осуществления бизнеса за его остаточный срок - пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный. Пессимистический сценарий исходит из того, что все факторы риска, воздействующие на данный бизнес, сказываются на нем **максимально** и приводят к **минимальным** из всех возможных ожидаемых вариантов денежным потокам. Оптимистический сценарий предполагает, что **все** факторы риска, влияющие на бизнес, напротив, проявятся в **минимальной** степени и обусловят **максимально** возможные варианты прогнозируемых денежных потоков.

Если при реализации доходного подхода к оценке бизнеса одновременно использовать реальные денежные потоки и метод сценариев (для учета рисков бизнеса), то можно рекомендовать следующий подход, при котором осуществление метода сценариев как бы распадается на этапы.

На первом этапе применения метода сценариев ожидаемые по бизнесу денежные потоки корректируются с учетом всех выделенных факторов риска (рисков), **но без учета инфляционного риска.**

На втором этапе **инфляционный риск учитывается отдельно.**

Рассмотрим эти этапы более подробно.

На первом этапе можно выделить такие типичные факторы риска для оцениваемого бизнеса, как:

***риск конкуренции,*** т.е., например, уменьшения плановой доли на рынке и/или объема продаж вследствие появления более мощных конкурентов, новых продуктов-заменителей, начала ценовой войны со стороны существующих и новых конкурентов;

***риск изменения обменного курса национальной валюты***, когда у импортеров товара либо покупных ресурсов для его изготовления денежные потоки снижаются при падении этого курса из-за соответствующего удорожания импортируемых товаров и услуг, а у экспортеров денежные потоки уменьшаются при повышении обменного курса вследствие невозможности получить от конвертации экспортной выручки те же деньги в национальной валюте, которые можно было получать ранее;

***риск изменения потребностей и/или платежеспособности потребителей***, что особенно характерно для относительно дорогостоящих инвестиционных товаров (а также бытовых товаров длительного пользования), так как у потребителей могут измениться планы и возможности для своего развития.

По каждому выделенному фактору риска намечаются пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный сценарии.

Далее, *общие* пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный сценарии развития всего бизнеса определяются для таких гипотетических случаев, когда по всем выделенным факторам риска **одновременно** будут выполняться соответственно пессимистические, оптимистические и наиболее вероятные сценарии.

***Учет рисков бизнеса повышением «индивидуальной» ставки дисконта по оцениваемому бизнесу.*** Общая идея учета рисков оцениваемого бизнеса посредством увеличения ставки дисконта, применяемой для дисконтирования ожидаемых от бизнеса доходов, заключается в следующем.

1. *Если риски бизнеса понимать как меру нестабильности ожидаемых от бизнеса доходов (то много, то мало, так что предприятие может оказаться банкротом, не получив для его владельцев последующих высоких доходов), то эти риски могут быть измерены колеблемостью доходов от бизнеса в отдельные годы (кварталы, месяцы) его продолжения по сравнению со средней в год (квартал, месяц) ожидаемой от бизнеса величиной дохода.*

2. Все риски бизнеса могут быть разделены на две группы: систематические и несистематические риски.

***Систематические риски -* это внешние** риски бизнеса (риски системы, где работает бизнес), которые сводятся к рискам рода бизнеса, т.е. риски выпускаемого бизнесом на рынок продукта - риски конъюнктуры рынков сбыта и закупок покупных ресурсов **(риски конкуренции, нестабильного платежеспособного спроса** и др.). Кроме того, систематические риски бизнеса определяются сложностью выпускаемого продукта, которая требует той или иной степени контрактации с поставщиками компонентов продукта. При большей степени необходимой контрактации возрастают контрактные риски.

Таким образом, систематические риски бизнеса присущи профильному продукту оцениваемого предприятия, который в свою очередь определяет его отраслевую принадлежность. Последняя классифицируется в зависимости от профильного продукта согласно классификаторам продукции: Международному классификатору продукции, принятому в Организации экономического сотрудничества и развития (*Standard Industrial Classification*) и Единой Гармонизированной системе классификации продукции.

***Несистематические риски -* это внутренние** риски бизнеса, определяемые характером («стилем») управления им (управления фирмой) и связанные с тем, что менеджмент предприятия нацелен на получение от бизнеса **в среднем** более высоких доходов - за счет допущения большей колеблемости доходов в отдельные годы (кварталы, месяцы). Типичными признаками подобного стиля управления являются: повышенная доля на предприятии заемного капитала (когда рентабельность операций фирмы выше стоимости кредита, т.е. когда по продукту предприятия наблюдается положительный *кредитный рычаг);* недостаточная диверсификация хозяйственной деятельности фирмы, концентрирующей доверенные ей средства инвесторов на ведении только самых выгодных операций; сосредоточение полномочий по управлению предприятием в руках одной ключевой фигуры и др. (см. подробнее ниже при рассмотрении *метода кумулятивного построения ставки дисконта).*

***Метод аналогий*** может считаться наиболее теоретически корректным среди всех прочих методов учета рисков бизнеса в ставке дисконта. Заключается он в следующем.

Ставка дисконта при расчете остаточной текущей стоимости бизнеса должна определяться как доходность альтернативного вложения тех же средств и на тот же срок в бизнес либо инвестиционный актив, сопоставимые с оцениваемым бизнесом по его рискам.

Если считать главными инвестиционными рисками относительно постоянные риски отраслевой принадлежности бизнеса (риски нестабильности спроса и конкуренции на характерных для данной отрасли рынках сбыта, риски нестабильности предложения характерных для отрасли покупных ресурсов, контрактные риски взаимодействия с характерными для отрасли контрагентами и пр.) и измерять инвестиционный риск, как это принято в теории управления инвестиционными рисками, изменчивостью дохода с гривны инвестированного капитала (наиболее строго - среднеквадратическим отклонением а этого дохода от его средней величины за прошлое время/ретроспективу*,* равное предполагаемому сроку будущего инвестирования в оцениваемый бизнес, то наиболее естественным нерасчетным методом определения учитывающей риски бизнеса ставки дисконта может быть следующий.

На фондовом рынке, как на наиболее информационно прозрачном сегменте рынка капитала, необходимо найти такой публично обращающийся (регулярно торгуемый или хотя бы надежно котируемый) инвестиционный актив (например, ликвидные акции любой открытой компании), изменчивость доходности *у* покупки которого за указанное прошедшее время была бы такой же, как и изменчивость доходности вложений в рассматриваемый бизнес.

Найти такой актив – значит на фондовом рынке найден инвестиционный актив с тем же уровнем риска, что и оцениваемый бизнес.

**4.Методология рыночного подхода к диагностике стоимости бизнеса**

Рыночный подход к диагностике стоимости бизнеса реализуется тремя методами:

* *Методом рынка капитала*
* *Методом сделок*
* *Методом отраслевой специфики.*

Общая методология рыночного подхода к оценке бизнеса сводится к следующему.

* объектом оценки является некая закрытая компания или формально открытая компания, чьи акции недостаточно ликвидные. Нет оснований верить в рыночную стоимость ее акций, получаемую на основе только лишь их котировок, средних цен предложения и спроса на акции по несостоявшимся сделкам и/или фактическим ценам сделок с акциями этой компании, которые имели место редко и давно;
* среди открытых компаний с достаточно ликвидными акциями отыскивается компания-аналог (ближайший аналог);
* за основу берется рыночная (непосредственно наблюдаемая на фондовом рынке) стоимость акций компании-аналога и общего их находящегося в обращении количества (последнее является даваемой самим фондовым рынком рыночной оценкой компании-аналога);
* с учетом различных корректировок на оцениваемую компанию переносится соотношение между истинной рыночной ценой компании-аналога и объявляемыми финансовыми результатами ее деятельности (а также объявляемой структурой ее капитала), которые служат главным фактором, определяющим мнение фондового рынка о рыночной стоимости компании-аналога;
* указанное соотношение умножается на соответствующие показатели текущих финансовых результатов (а также структуры капитала) оцениваемой компании. Тем самым (при предположении о том, что аналогичные компании на финансово прозрачных рынках должны иметь приблизительно одинаковые соотношения объявляемых финансовых результатов и их рыночной стоимости) и оценивается предположительная стоимость рассматриваемой закрытой компании, которая наблюдалась бы на фондовом рынке, если бы ее акции были на этом рынке размещены и достаточно ликвидные.

Описанный подходнесколько завышает стоимость оцениваемой компании, так как все же ее акции фактически неликвидны, что особенно важно для держателей мелких пакетов акций, которые не имеют достаточно влияния на менеджеров компании, чтобы договориться с ними о выкупе компанией своих акций в случае, когда акционерам нужно будет перевести свои средства в другой бизнес либо извлечь их из бизнеса для целей потребления.

***Метод рынка капитала*** заключается в следующем. Опираясь на прогнозные на момент ожидаемой перепродажи оценки величин чистой (за вычетом задолженности) балансовой стоимости, прибыли или денежного потока (сальдо «реальных денег») рассматриваемого предприятия, нужно определить его обоснованную рыночную стоимость по аналогии с соотношением в настоящее время этих показателей и цен на акции *(фактически продававшиеся в составе многочисленных мелких перепродававшихся пакетов акций) у* сходных (принадлежащих к той же отрасли) предприятий. В качестве сходных предприятий берутся фирмы данной отрасли, чьи акции ликвидные и достаточно надежно котируются на биржевом или внебиржевом фондовом рынке.

На базе информации о сходных фирмах рассчитываются так называемые мультипликаторы (коэффициенты): ***«Цена/Чистая балансовая стоимость», «Цена/Прибыль» и «Цена/Денежный поток»*** (могут даже существовать предприятия, специализирующиеся на мониторинге и продаже, в той или иной форме, данных об этих коэффициентах).

Эти мультипликаторы представляют собой взятое за максимально возможный (на основании времени, за которое по данным фирмам осуществлялись рыночные котировки) период отношение цены акций сходных с оцениваемым предприятием фирм к соответственно их чистой (за вычетом показанной в балансе кредиторской задолженности) балансовой стоимости, прибыли или денежному потоку (в простейшем варианте вычисляемому на базе объявленной чистой прибыли, произведенных амортизационных отчислений, уплаченных налогов с прибыли и процентов по долгосрочным кредитам). При этом мультипликатор «Цена/Прибыль» можно рассчитывать применительно как к балансовой прибыли, так и к прибыли после налогообложения либо до налогообложения, но после уплаты процентов по долгосрочным кредитам.

Чтобы заранее исключить из оценки не вызывающие доверия ценовые мультипликаторы, можно рассуждать следующим образом:

• если оцениваемая компания и компания-аналог очевидно несопоставимы по доступу их к кредиту, т.е. по стоимости кредита (кредитной ставке), и налоговому статусу (одна компания имеет налоговые льготы, а другая - нет), то в алгоритме метода рынка капитала имеет смысл использовать ценовой мультипликатор «Цена/Прибыль до процентов и налогов»;

• если из указанных двух факторов в несопоставимости оцениваемой компании и компании-аналога сказывается только их разница в налоговом статусе (когда, например, одна компания имеет много филиалов в разных регионах и имеет возможность направить свои денежные потоки через филиалы в регионы с низкими местными налогами, а другая этой возможности не имеет), то разумно применить ценовой мультипликатор «Цена/Прибыль до налогов».

Названные ценовые мультипликаторы нейтральны по отношению к соответственно процентным платежам и налогам. Иначе говоря, они позволяют элиминировать их искажающее влияние на отношение цены компаний и их прибыли.

***Метод сделок.*** Если метод компании-аналога подразумевает расчет и использование мультипликаторов, которые рассчитаны по ценам акций в составе фактически продававшихся контрольных пакетов сходных фирм, то подобная разновидность указанного метода называется *методом сделок.*

Цена ***ран***в алгоритме рынка капитала, если он превращается в метод сделок, может также браться как цена акции компании-аналога, которая наблюдалась относительно недавно при купле-продаже не контрольных, но настолько крупных пакетов акций компаний-аналогов, что их приобретение давало возможность покупателю акций ввести в состав совета директоров этих компаний своих представителей. Метод сделок, таким образом, учитывает те сделки с пакетами акций компании-аналога, которые характеризуются как сделки слияния и/или поглощения.

Этот метод нацелен на определение стоимости оцениваемой компании в расчете на приобретение крупных ее долей. Иначе говоря, он дает оценку рассматриваемого предприятия глазами его нового хозяина с учетом «премии за контроль», которая содержится в цене одной акции, если она приобретается в составе крупной доли предприятия.

**Метод отраслевой специфики** является такой модификацией метода рынка капитала (предусматривая и его алгоритм), в которой ценовым мультипликатором выступает соотношение «Цена/Валовой доход» (то же самое — «Цена/Выручка», «Цена/Объем реализации»).

**5. Методология имущественного подхода к оценке бизнеса. Модификации метода накопления капитала**

Имущественный подход к оценке бизнеса реализуется применением ***метода накопления активов.*** Поэтому ***имущественный*** *подход к оценке бизнеса* и *метод накопления активов практически являются синонимами.*

Метод накопления активов имеет, по сути, две модификации.

**Первая,** основная, рассчитана на определение стоимости фирмы, в которой будет ликвидироваться ее бизнес, или собственно ***ликвидационной стоимости этой фирмы.***

**Вторая модификация** предназначена для оценки стоимости фирмы как действующего предприятия (*on-going-concern*).

Этот метод имеет отношение *только* к оценке фирмы и *не применяется для оценки стоимости ее имущественного комплекса,* хотя поначалу может создаться впечатление, что оценка бизнеса именно на основе оценки его активов (т.е. имущества) в наибольшей мере относится к установлению стоимости имущественного комплекса.

**Первая модификация** метода накопления активов (его основной вариант) предполагает, что с его помощью надо оценить:

*ликвидационную стоимость компании,* которая подвергается любой предусмотренной законом процедуре ликвидации как юридического лица (в том числе обычной так называемой упорядоченной ликвидации по желанию ее владельцев в целях обеспечения их выхода из бизнеса либо его реорганизации); при этом расчет делается на случай, когда должны продаваться накопленные фирмой за время ее функционирования активы и из выручки от их продажи, независимо от еще возможно не наступивших сроков их погашения, погашаются ее долги, учитываемые непосредственно в балансе компании по их балансовой стоимости;

*стоимость компании,* которая сама по себе не будет подвергаться ограниченной во времени процедуре ликвидации как юридического лица, но *бизнес которой будет закрываться (ликвидироваться)* без того, чтобы начинать новый бизнес, — с распродажей накопленных активов и погашением сложившейся кредиторской задолженности; указанное, однако, тогда осуществляется за более длительный разумный период времени (чтобы продавать активы не по их ликвидационной, а по рыночной стоимости и слишком рано досрочно не погашать долгосрочные кредиты).

**Вторая модификация** метода накопления активов предполагает его использование для оценки как действующих фирм, которые:

либо не прекратят свой особый род операций, даже продав свои активы, ради замены их на другие активы;

либо владеют такими активами, которые не продать, но ценность (не стоимость) которых определяет стоимость таких компаний как действующих.

Эта модификация также отвечает названию рассматриваемого подхода тогда, когда стоимость активов фирмы оценивают на основе их восстановительной стоимости (т.е. того, сколько бы стоило воспроизводство данного имущества) и тем самым определяют затраты, которые понес бы любой инвестор, попытавшись воссоздать имущественный комплекс компании, приобретя только права на ее бизнес.

Применительно к такому случаю имущественный подход к оценке бизнеса и именуют иногда *затратным.*

**Вторая модификация метода накопления активов применяется для оценки:**

финансовых компаний (чье имущество состоит в основном из финансовых активов, которые служат в качестве источника непосредственных с них доходов; даже полная или неполная их продажа служит лишь для обновления или диверсификации подобных активов);

промышленных фирм, обладающих особо ценным пакетом служащих конкурентными преимуществами нематериальных активов, которые составляют *гуд-вилл* компании; в пакете их продать невозможно, поэтому оценка их стоимости представляет собой не определение их вероятной рыночной стоимости, а установление их ценности как вклада в стоимость обладающей ими фирмы как действующей.

Под финансовыми компаниями здесь понимаются инвестиционные компании и инвестиционные фонды, негосударственные пенсионные фонды, страховые компании, холдинговые компании и банки.

Характерным случаем для промышленных компаний, подпадающих под оценку методом накопления активов как действующих, выступают те производственные фирмы, у которых, возможно, изношены материальные активы, но зато имеются конкурентоспособные и дополняющие друг друга (в «пакете» низко ликвидные) нематериальные активы. Из-за наличия в них трудно продаваемого в своем комплексе гуд-вилла (в том числе из-за отсутствия или дороговизны юридических форм осуществить соответствующую продажу) подобные компании финансово целесообразно сохранять как действующие, потому что их оценка как действующих с учетом названного гуд-вилла выше, чем оценка их ликвидационной стоимости.

**Определение рыночной стоимости финансовых активов** предприятия производится следующим образом:

по ценным бумагам, которые размещены на фондовом рынке и достаточно ликвидны, просто берут их рыночную (среднюю по фактическим сделкам или среднюю по регулярным и множественным котировкам) цену;

для оценки недостаточно ликвидных ценных бумаг с фиксированными (легко прогнозируемыми) доходами, а также определения рыночной ценности банковских депозитов (их вклада в повышение рыночной стоимости предприятия) применяют метод дисконтированного денежного потока, опираясь на прогноз доходов, которые будут обеспечивать эти финансовые инструменты. Степень неопределенности или рискованность подобных доходов учитывается в используемой ставке дисконта;

для оценки пакетов акций, которые предприятие может иметь в других предприятиях (например, ранее выделенных дочерних, контролируемых холдингом, приобретенных в порядке слияния или поглощения, купленных в порядке портфельных инвестиций и пр.), любым адекватным методом оценки бизнеса устанавливают рыночную стоимость всех 100% обыкновенных акций фирм — объектов капиталовложения и, с учетом соответствующих скидок и премий (в связи с размером пакета, степенью ликвидности и размещенности акций), затем пропорционально доле пакета в 100% акций этих фирм уменьшают полученную величину.

Оценка рыночной стоимости ценных бумаг с фиксированным доходом сводится к вычислению текущей стоимости серии очищенных от налогов денежных поступлений, ожидаемых с ценной бумаги в будущие периоды для ее держателя. Наибольшую трудность в практическом использовании метода накопления активов представляет оценка нематериальных активов предприятия. Основным для нее выступает метод «избыточных прибылей», который рассматривается ниже.

***Метод избыточных прибылей.*** К типичным нематериальным активам предприятия относятся:

патенты и лицензии;

ноу-хау (на материальных носителях, например, чертежи, эскизы и пр., которые иногда могут быть защищены авторскими правами, оформленными на имя работодателя);

обученный и подобранный персонал;

закрепленная клиентура;

товарный знак (торговая марка);

деловая репутация, торговое имя;

льготные контракты;

полученные выгодные (обязывающие) деловые предложения - оферты;

защищенные коммерческие секреты и т.д.

Появление на предприятии каждого из перечисленных нематериальных активов стоит фирме совершенно определенных и документально подтверждаемых затрат, например, расходов по подбору и обучению персонала, затрат на разработку ноу-хау, приобретение лицензий и пр. Эти затраты являются амортизируемой балансовой стоимостью нематериальных активов. Однако они не имеют прямого отношения к оценке рыночной стоимости соответствующих нематериальных активов, хотя каждый из них, конечно, повышает рыночную стоимость фирмы.

**Тема 3.5. Диагностика экономической безопасности и рисков предприятия**

1. Диагностика параметров экономической безопасности предприятия

2. Экономический риск как объект диагностики: факторы, методы и подходы

3. Количественная оценка риска как метод диагностики в системе принятия решений

**1. Диагностика параметров экономической безопасности предприятия**

Определим ряд ключевых моментов, имеющих непосредственное отношение к элементам системы экономической безопасности предприятия.

***Антикризисный менеджмент*** – это управление, которое включает в себя предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, меры по снижению отрицательных последствий кризиса и использованию его факторов для последующего развития. Предмет воздействия антикризисного менеджмента - проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, то есть все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса.

Сущность антикризисного менеджмента выражается в следующих положениях:

* кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
* кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять и отодвигать;
* к кризисам можно и необходимо готовиться;
* кризисы можно смягчить;
* управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
* кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
* управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Уровни антикризисного менеджмента отражают цикличность развития предприятия. В связи с этим выделяют следующие уровни антикризисного менеджмента:

* предкризисный менеджмент;
* кризисный менеджмент;
* послекризисный менеджмент.

Каждый из данных уровней направлен на решение конкретных проблем и имеет характерные особенности.

На предкризисной стадии развития менеджмента приоритет отдается исследованию факторов, предотвращающих кризисные ситуации. Такой анализ, изучение тенденций, накопление опыта позволит в дальнейшем быстрее и правильнее реагировать на изменение ситуации на рынке и с помощью управленческих средств избегать возможных потерь и негативных тенденций. Предкризисный менеджмент предусматривает использование стратегий, предотвращающих кризисные ситуации; стратегических маркетинговых планов, бизнес-планов, планов рекламных компаний; программно-целевых и корпоративных структур; мотивации конечных результатов

В кризисном менеджменте предпочтение отдается разработке стратегий, снижающих последствия кризисных явлений, активизирующих выход из кризиса; антикризисным программам, стратегическим и тактическим планам выхода из кризиса; ситуационным структурам и мотивации; минимизации затрат, мониторингу неустойчивых факторов.

Послекризисный менеджмент предусматривает разработку стратегии, направленной на обновленный поиск новых рыночных возможностей; предпочтение отдается инновационным и предпринимательским программам комплексного использования рыночных возможностей; использованию инновационных структур, комплексной мотивации; стабилизации неустойчивых ситуаций.

Рассмотренные выше концептуальные положения антикризисного управления позволяют выделить основную цель данной подсистемы менеджмента предприятия – *создание системы диагностики экономической безопасности предприятия.*

Понятие экономической безопасности функционирования предприятия имеет ряд общих черт, присущих безопасности как универсальной категории природных и общественных систем. Потребность в обеспечении безопасности относится к базовым потребностям. В рыночных условиях хозяйствования экономическая безопасность приобретает новую значимость.

*Экономическая безопасность предприятия –* это такое состояние корпоративных ресурсов (капитала, персонала, информации и технологии, техники и оборудования) и предпринимательских возможностей, при котором гарантируется наиболее эффективное их использование для стабильного функционирования и динамичного научно-технического и социального развития, предотвращение внешних и внутренних угроз.

Основными составляющими понятийного аппарата изучения проблем экономической безопасности являются угрозы, ущербы и стратегии безопасности.

***Угрозы*** – такие изменения во внешней и внутренней среде, которые приводят к нежелательным изменения предметов безопасности.

***Ущербы*** – снижение ценности или полная утрата предметов безопасности.

Стратегии безопасности – совокупность наиболее значимых решений, направленных на обеспечение приемлемого уровня безопасности его функционирования. Можно выделить три типа стратегий экономической безопасности: ориентированные на устранение существующих, или предотвращение возникновения возможных угроз; нацеленные на предотвращение воздействия угроз на предмет безопасности; направленные на восстановление наносимого ущерба.

Источниками негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия могут быть осознанные или неосознанные действия отдельных субъектов хозяйствования (органы государственной власти, конкуренты); стечение обстоятельств объективного характера (состояние финансовой конъюнктуры, научные открытия). В зависимости от субъективной обусловленности негативные воздействия на экономическую безопасность могут носить объективный и субъективный характер.

Основная цель экономической безопасности предприятия заключается в том, чтобы гарантировать его стабильное и максимально эффективное функционирование в настоящем времени и высокий потенциал развития в будущем. К основным функциональным целям экономической безопасности относятся:

* обеспечение высокой финансовой эффективности работы предприятия, финансовой устойчивости независимости предприятия;
* обеспечение технологической независимости и достижение высокой конкурентоспособности технического потенциала того или иного субъекта хозяйствования;
* оптимальная организационная структура управления предприятием;
* высокий уровень квалификации персонала и его интеллектуального потенциала;
* минимизация разрушительного воздействия результатов хозяйственной деятельности на состояние окружающей среды;
* обеспечение защиты информационного поля, коммерческой тайны предприятия;
* организация безопасности персонала, его капитала и имущества.

Согласно общей методологии предлагается оценивать экономическую безопасность на основе совокупного критерия через взвешивание и суммирование отдельных функциональных критериев, которые рассчитываются с помощью сравнения возможной величины ущерба предприятию и эффективности мер по предотвращению этого ущерба.

Совокупный критерий экономической безопасности субъекта хозяйствования можно рассчитать, используя формулу:

(1)



где ***ki*** – величина отдельного критерия по *і*-функциональной составляющей;

***di*** – удельный вес значимости *і*-функциональной составляющей.

Оценка уровня экономической безопасности предприятия осуществляется сравнением рассчитанных значений с реальными величинами этого показателя по анализируемому предприятию, и по аналогичным субъектам хозяйствования.

После расчета влияния функциональных составляющих на изменение совокупного критерия осуществляется функциональный анализ мер по организации необходимого уровня экономической безопасности согласно соответствующему алгоритму.

Результаты функционального анализа оформляются в виде таблицы-карты. При заполнении такой таблицы негативные явления, влияющие одновременно на несколько составляющих, учитываются отдельно для каждой из них, в то время как стоимость мер, которые повторяются в отношении различных составляющих, учитываются в бюджете предприятия только один раз. Оценка эффективности деятельности соответствующих структурных подразделений предприятия с использованием данных о затратах на предотвращение возможных негативных воздействий и о размерах предотвращенного ущерба дает объективную панораму результативности деятельности всех структурных подразделений.

*Антикризисное регулирование* – это функция антикризисного управления, обеспечивающая равновесное состояние экономической системы. В процессе регулирования кризисов особое место принадлежит стратегии, предусматривающей осознание возможной нежелательной критической ситуации; выявление причин возникновения такой ситуации и направленности ее составляющих; количественную и качественную оценку возможного ущерба; разработку тактических вариантов деятельности предприятий в условиях критических ситуаций и выхода из них. Данные стратегические альтернативы соответствуют алгоритму проведения функционального анализа мер, для поддержания необходимого уровня экономической безопасности предприятия.

*Оперативные мероприятия* по преодолению кризисного состояния осуществляются в рамках выбранной стратегии. Если же их осуществление ведется в отрыве от стратегических целей, то возможно кратковременное улучшение финансового положения, но это не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

При рассмотрении причин возникновения кризисных ситуация, результатом которых является снижение прибыльности, утрата финансовой самостоятельности и банкротство следует обратить внимание на их разносторонний характер. Так «кризис сбыта» на предприятии означает невозможность реализации выпускаемой продукции, рост запасов готовой продукции на складе, увеличение затрат на ее хранение. Диагностика «кризиса сбыта» предусматривает анализ функционирования системы продаж организации.

Общими задачами при этом являются:

* анализ объема продаж (реального или планируемого);
* анализ существующей схемы продаж, сравнение ее со схемами конкурентов;
* выявление основного потребителя и возможностей расширения рынков сбыта продукции;
* анализ проблем, возникающих при продажах (брак продукции, поставщики и т.д.);
* анализ персонала и системы оплаты труда в отделе продаж, отчетности и норм продаж;
* оценка деятельности маркетинговой службы.

Преодоление «организационного» кризиса – это обеспечение стабильного состояния организации, то есть такого состояния, когда ни одна ее структурная составляющая не находится в переходном периоде, то есть все структурные составляющие функционируют устойчиво. Необходимо использование внешних и внутренних механизмов обеспечения устойчивости организационных структур.

Мероприятия по преодолению «организационного» кризиса следующие:

* модернизация структурной схемы предприятия;
* создание новых участков, производств и служб, а также изменение численности и структуры управления внутри каждого из них;
* ликвидация и слияние отдельных вспомогательных цехов и служб;
* развитие на предприятии службы маркетинга для поиска и расширения рынков сбыта и круга поставщиков;
* создание эффективной службы контроллинга с целью планирования, контроля, координации, внутреннего консалтинга и общего информационного обеспечения руководства предприятия.

Антикризисное управление персоналом предполагает формальную организацию работы с персоналом (планирование, подбор, отбор, расстановку и т.п.), а также совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера – демократический стиль управления, учет индивидуальных особенностей человека и т.п.

**2. Экономический риск как объект диагностики: факторы, методы и подходы**

Предпринимательский риск является неотъемлемой чертой всех аспектов предпринимательства - личностного, экономического, организационно - управленческого. Готовность к риску - устойчивая характеристика предпринимателя. Она органически связана с его естественно-психологическими качествами: с активностью, импульсивностью, предрасположенностью к новациям; со стремлением к успеху, лидерству; ориентацией на независимость, экономическую свободу и творческую продуктивность; с умением оперативно находить и анализировать информацию, трезво оценивать свои возможности, состояние окружающей среды, параметры настоящих и будущих потребителей и контрагентов; с повышенной интуицией и ответственностью за принятие и реализацию не гарантирующих успеха решений.

Личностный потенциал предпринимателя, в том числе его способность к разумному риску, реализуется в экономическом процессе создания предпринимательского дохода. Последний образуется благодаря использованию принципиально новых комбинаций факторов производства (технологии средств производства, рабочей силы), позволяющих изготовлять неизвестные покупателям блага или улучшать качество уже известных. Понятно, что, берясь за такую деятельность, человек рискует, но лишь в силу этого может сложиться и устойчиво действовать как предприниматель.

В настоящее время можно выделить две формы предпринимательства. В первую очередь, это коммерческие организации, основанные на старых хозяйственных связях. В ситуации неопределенности такие предприниматели стараются избегать риска, пытаясь приспосабливаться к изменяющимся условиям хозяйствования. Вторая форма - это вновь созданные предпринимательские структуры, характеризующиеся развитыми горизонтальными связями, широкой специализацией. Такие предприниматели готовы рисковать, в рисковой ситуации они маневрируют ресурсами, способны очень быстро находить новых партнеров.

Рисковые факторы можно классифицировать по различным критериям и признакам:

по степени влияния на предпринимательскую деятельность,

по степени управляемости (управляемые, условно управляемые, неуправляемые).

по характеру воздействия на риск;

по источнику возникновения рисковых факторов (внешняя среда, качество хозяйствования);

Главные факторы, определяющие уровень риска предпринимательской деятельности - внешние (нестабильность законодательства, политических, социальных условий, непредвиденные действия государственных органов или конкурентов).

*Управление и риск -* взаимосвязанные компоненты экономической системы. Первое само может выступать источником второго. Особенно наглядно это проявилось на начальном этапе трансформации экономики.

Общий концептуальный подход к управлению хозяйственным риском заключается в следующем: в выявлении возможных последствий предпринимательской деятельности в рисковой ситуации; в разработке мер, не допускающих, предотвращающих или уменьшающих размер ущерба от воздействия до конца не учтенных рисковых факторов, непредвиденных обстоятельств; в реализации такой системы адаптирования предпринимательства к рискам, при помощи которой могут быть не только нейтрализованы или компенсированы негативные вероятные результаты, но и максимально использованы шансы на получение высокого предпринимательского дохода.

С этой методологической позиции представляются неприемлемо узкими имеющиеся в специальной литературе дефиниции «управление риском», когда оно без остатка сводится к «устранению» или «уменьшению» риска, к «ослаблению его отрицательных влияний на результаты хозяйственной деятельности». Определение управления предпринимательским риском должно, очевидно, базироваться на экономическом содержании риска и управления как экономических категорий. Исходя из этого и из всего вышеизложенного предлагается следующая формулировка. *Управление риском* - это процесс выявления уровня неопределенности (отклонений в прогнозируемом результате), принятия и реализации управленческих решений, позволяющих предотвращать или уменьшать отрицательное воздействие на процесс и результаты воспроизводства случайных факторов, одновременно обеспечивая высокий уровень предпринимательского дохода.

**Первый метод** - пресловутое устранение, предотвращение риска. Применительно к рискам, связанным со стихийным действием природных, сил (имеются в виду землетрясения, засухи, вымерзание посевов и т. д.) это вообще невозможно. Трудно загодя определить изменения в поведении конкурентов на рынке. Нельзя предвидеть все обстоятельства и в собственно инновационной деятельности. Можно, конечно, не принимать рисковых, решений. Но в этом случае субъект хозяйствования лишает себя шанса реализоваться в качестве истинного предпринимателя и получить предпринимательский доход, обрекается на застой, применение рутинных методов хозяйствования, чем, естественно, повышает вероятность потери конкурентоспособности и банкротства.

**Второй метод** управления риском - уменьшение неблагоприятного влияния тех или иных факторов на результаты производства и в целом предпринимательской деятельности. Он предполагает принятие всех возможных превентивных мер: повышение качества планирования, организации и управления производством; использование гибких технологий и созданные системы резервных фондов, улучшение государственного регулирования предпринимательства путем создания соответствующих параметров экономического и правовой среды; выбор оптимальной товарной стратегии и стратегии поведения предпринимательских структур на рынке факторов производства; осуществление инновационного маркетинга и диверсификации производства; и т. д.

**Третий метод управления риском**- его передача, перевод. Этот метод реализуется путем формирования эффективной системы страхования всех видов риска, создания акционерных обществ (как обществ с ограниченной имущественной ответственностью), и иных аналогичных действий.

Высокая степень риска проекта приводит к необходимости поиска путей ее искусственного снижения. В практике управления проектами применяют следующие способы снижения риска:

диверсификацию;

распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям).

страхование;

хеджирование;

резервирование средств;

покрытие непредвиденных расходов.

**Диверсификация.** Под диверсификацией понимается инвестирование финансовых средств в более чем один вид активов, т. е. Это процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Фирма в своей хозяйственной деятельности, предвидя падение спроса или заказов на основной вид работ, готовит запасные фронты работ или переориентирует производство на выпуск другой продукции.

**Распределение риска между участниками проекта.** Обычная практика распределения риска заключается в том, чтобы сделать ответственным за риск того участника проекта, который в состоянии лучше всех рассчитывать и контролировать риски. Однако в жизни часто бывает так, что именно этот партнер недостаточно крепок в финансовом отношении, чтобы преодолеть последствия действия рисков.

**Страхование.** Страхование риска есть по существу передачи определенных рисков страховой компании.

**Хеджирование.** Для осуществления разных методов страхования валютного и процентного рисков в банковской, биржевой и коммерческой практике используется хеджирование. Хеджирование - это процесс страхования риска от возможных потерь путем переноса риска изменения цены с одного лица на другое.

**Форвардный контракт** - это соглашение между двумя сторонами о будущей поставки предмета контракта, которое заключается вне биржи и обязательно для исполнения.

**Фьючерсный контракт** - это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается на бирже а его исполнение гарантируется расчетной палатой биржи.

**Опционный контракт** - это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается как на бирже, так и вне биржи и предоставляет право одной из сторон исполнить контракт или отказаться от его исполнения.

**Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.** Создание резерва средств на покрытие непредвиденных расходов представляет собой один из способов управления рисками, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев выполнении проекта. Основной проблемой при создании резерва на покрытие непредвиденных расходов является оценка потенциальных последствий рисков. При определении суммы резерва на покрытие непредвиденных расходов необходимо учитывать точность первоначальной оценки стоимости проекта и его элементов в зависимости от этапа проекта, на котором проводилась эта оценка.

Управление риском - это процесс оценки возможных убытков, с которыми может столкнуться предприниматель в процессе производства и реализации продукции. Учет действия факторов риска и меры их предупреждения обеспечивает устойчивое экономическое положение предприятия. Наоборот, игнорирование риска приводит не только к ухудшению основных результатов в сравнении с запланированными, но и может сорвать выполнение программы в целом.

Чтобы принять решение, обеспечивающее наибольшую вероятность наилучшего результата при наименьших затратах и потерях в соответствии с задачами минимизации и программирования риска, следует выявить, количественно измерить, оценить и сопоставить элементы рассматриваемых экономических процессов, выявить и определить взаимосвязи, тенденции и закономерности с описанием их в системе экономических показателей, что немыслимо без использования математических методов и моделей в экономическом анализе.

Риски обычно подразделяют на два типа - динамический и статический.

**Динамический риск** - это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала вследствие принятия управленческих решений или непредвиденных изменений рыночных или политических обстоятельств. Такие изменения могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам.

**Статический риск** - риск потерь реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода из-за недееспособности организации. Этот риск может привести только к потерям.

Количественный анализ риска является одной из важных составляющих процесса эффективного управления фирмой. Мало знать, какой точно риск будет воздействовать на фирму в случае выбора ею конкретного направления (или нескольких направлений) предпринимательской деятельности, проблема также состоит и в том, что необходимо также количественно оценить его. Оценка степени риска важна и в контексте того, что при этом фирма получает возможность выбора конкретного направления, исходя из собственных приоритетов.

**3. Количественная оценка риска как метод диагностики в системе принятия решений**

Статистический метод оценки риска широко применяется в тех случаях, когда при проведении количественного анализа фирма располагает значительным объемом аналитико-статистической информации по необходимым элементам анализируемой системы за *n*-количество периодов времени. Во время проведения анализа используются данные, касающиеся результативности осуществления фирмой рассматриваемых действий.

При использовании этого метода степень риска выражается через величину среднеквадратического отклонения от ожидаемых величин.

Степень риска представляет собой вероятность наступления случая потерь (вероятность реализации риска), а также размер возможного ущерба от него.

Неопределенность хозяйственных ситуаций во многом определяется фактором случайности. Случайной называют такую величину, которая в результате испытания примет одно и только одно возможное значение, неизвестное и зависящее от случайных причин, которые заранее не могут быть учтены. Как следует из теории вероятностей, а именно, из теории распределения Пуассона при большом количестве наблюдений за случайными событиями, их повторение происходит с определенной частотой. Частота случайного события представляет собой отношение числа появления этого события к общему числу наблюдений. Статистическая устойчивость случайной величины означает, что при многократном наблюдении ее значения мало изменяются. Это является причиной того, что частоты случайного события группируются около некоторого числа. Устойчивость частоты отражает объективное свойство случайного события, состоящее в определенной степени его возможности. Мера данной возможности конкретного случайного события представляет собой его вероятность. Вокруг этого числа вероятности группируются частоты конкретного события.

Статистический метод по определению риска проекта используется для вычисления ожидаемой продолжительности каждой работы и проекта в целом. Суть этого метода заключается в том, что для расчета вероятностей возникновения потерь анализируются все статистические данные, касающиеся результативности осуществления рассматриваемых операций. Частота возникновения некоторого уровня потерь находится по следующей формуле:

 (1)

где *f* - частота возникновения некоторого уровня потерь;

К - число случаев наступления определенного уровня потерь;

Кобщ - общее число случаев в статистической выборке.

Для построения кривой риска и определения уровня потерь вводится такое понятие как область риска.

Для расчета степени определенного вида риска необходимо знать закон его распределения, т.е. владеть информацией о том: при наличии каких условий он может быть реализован; как его реализация будет отражена на деятельности хозяйственного субъекта.

Математическое ожидание данного отражения представляет собой сумму произведений всех возможных значений на вероятность их возникновения:

*М(Х) = Х1Р1+Х2Р2+...+ ХпРп****>*** (2)

где: *М(Х)* - математическое ожидание;

*Х1 , Х2, Хп* - значения, которые может принимать исследуемый параметр в зависимости от конкретных условий;

*Р1, Р2, Рn* - вероятность принятия этих значений.

Таким образом, вероятностный смысл математического ожидания конкретного параметра от проведения предпринимательской деятельности состоит в том, что оно приближенно равно среднему арифметическому его наблюдаемых (возможных) значений.

Однако математическое ожидание еще не является полной характеристикой случайной величины. Для более полной ее характеристики необходимо использовать и другие числовые характеристики. Так, для того, чтобы оценить, каким образом будут рассеяны значения выбранного параметра (например, прибыли) от его среднего прогнозируемого значения (т. е. от математического ожидания) целесообразно использовать такую характеристику, как дисперсия. Теория вероятностей определяет дисперсию как математическое ожидание квадрата отклонения

*D(X) =Σ ((X) - M(X))2 \*n / Σn* (3)

Величина, при помощи которой можно оценивать рассеяние (отклонение) возможных значений случайной величины от ее среднего значения, называется среднеквадратичееким отклонением. Среднеквадратическое отклонение представляет собой квадратный корень из дисперсии.

Среднее ожидаемое значение отклонения прибыли от ее среднеожидаемого значения (среднеквадратическое отклонение) **σ**рассчитывается по формуле:

 (4)

где *X* - величина прибыли в каждом отдельном случае,

*п* - общее число случаев.

Таким образом, экономический смысл среднеквадратического отклонения с точки зрения теории рисков состоит в том, что оно является характеристикой конкретного риска, которая показывает максимально возможное колебание определенного параметра от его среднеожидаемого значения. Данное положение позволяет использовать cреднеквадратическое отклонение как показатель степени риска с точки зрения вероятности его реализации. Причем, чем больше величина среднеквадратического отклонения, тем рискованнее данное управленческое решение и, соответственно, более рискован данный путь развития предприятия.

**Метод экспертных оценок.** Метод определения степени риска путем экспертных оценок носит более субъективный характер по сравнению с другими методами. Эта субъективность является следствием того, что группа экспертов, занимающаяся анализом риска, высказывает собственные субъективные суждения как о прошлой ситуации, так и о перспективах ее развития.

В наиболее общем виде сущность данного метода состоит в том, что предприятие выделяет определенную группу рисков и рассматривает, каким образом они могут влиять на его деятельность. Это рассмотрение сводится к даче балльных оценок за вероятность возникновения того пли иного вида риска, а также к степени его влияния на деятельность фирмы.

Известны статистический, экспертный и комбинированный методы оценки риска, в каждом из которых, он рассматривается как **вероятностная категория и измеряется как вероятность определенного уровня потерь от планируемого результата**. Риск можно представить в виде зависимости:

 (5)

где *R*- риск программы;

*wi* - удельный вес значимости *i*-гo фактора риска в общей совокупности, принятой за единицу;

*т*- количество факторов риска;

*Рі,*- вероятность проявления *і-*го фактора риска, оцениваемая в долях единицы.

Значимость факторов *i*-гo риска (приоритет) определяется на основе экспертных оценок. Для этого используется такая последовательность приемов (шагов). Экспертами сначала прогнозируется перечень факторов риска по каждому из этапов реализации инвестиционного проекта (проектирование, подготовка к строительству, строительство объекта, освоение проектной мощности). Дальше определяется удельный вес группы с минимальным приоритетом по зависимости:

 (6)

где *n* - количество групп факторов риска с равными приоритетами;

*Пмах и Пmin* - факторы с максимальным и минимальным приоритетами, оцененные в баллах.

После этого в порядке возрастания вычисляются удельные веса остальных групп по формуле:

 (7)

Веса входящих *і*-ю группу факторов находятся как частное от деления удельного веса группы на количество факторов в группе. Эксперты назначают и вероятности каждой группы и отдельных факторов в принятой системе исчисления (баллы, доли единицы, проценты). Изложенная методика не может быть рекомендована действующим предприятиям для оценки риска производственных программ, вероятности выполнения планового объема производства, убытков от возможного проявления неблагоприятных факторов. Следует сказать, что в условиях действующего предприятия обычно есть достаточная статистика о неблагоприятных факторах и наносимых ими экономических убытках.

**СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная:**

1. Кульчикова Ж.Т., Баранова Н.А., Жапаров Т.К. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Ж.Т. Кульчикова, Н.А. Баранова, Т.К. Жапаров. – Костанай: Костан. фил. ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2021. – 104 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/U4Ec/vpugY86WN

2. Мишулина О.В., Панина Г.В. Экономический анализ и диагностика деятельности малого предприятия (финансовый анализ). Учебное пособие по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. – Костанай: Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2020. – 82 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/NVqd/CU8GSdJos

3. Экономический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Эл. изд. – Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 392 с.). – Нижний Новгород: НОО "Профессиональная наука", 2018. – 397 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/2uh2/5x6KyH5A6

4. Панько, Юлия Владимировна Яшкова, Наталья Вячеславовна Экономический анализ. Учебно-методическое пособие – М.: Мир науки, 2018. 133 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/Ahnw/1LPbNgMys

5. Логинова Т.В. Финансовый анализ: теория, методика, практика: учебно-практическое пособие / Т.В. Логинова. – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2021. – 128 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/7tPd/taUoUL3Rm

6. Шеремет А.Д. Финансовый анализ: Учебно-методическое пособие. / А.Д. Шеремет, Е.А. Козельцева — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2020. — 200 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/abGK/ntbHBkHoH

**Дополнительная:**

1. Комплексный экономический анализ: электрон. учеб.-метод. пособие / О.В. Шнайдер [и др]. – Тольятти : Изд.-во ТГУ, 2017. – 212 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/zvbY/WeCbM2wCy

2. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. – 14–е изд., перераб. и доп. – М : ИНФРА-М, 2017. – 649 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/NFCZ/sNo9d4qqF

3. Варламова Т.П., Варламова М.А. Финансово-экономический анализ: Учебное пособие. Для студентов заочной и очной форм обучения. Направление - 38.03.01. «Экономика», профиль «Финансы и кредит» - г.Саратов, 2016.-132 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/2gyg/4q8huigkH

4. Егорова С.Е., Соболева О.А. Экономический анализ: учебное пособие. – Псков: Издательство Псковский государственный университет, 2017. - 344 с – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/Da47/vxuEB9pRd

5. Лапченко, Д. А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности: финансовый анализ : учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства» / Д. А. Лапченко, Е. И. Тымуль. – Минск: БНТУ. – 2018. – 55 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://cloud.mail.ru/public/3jqN/2XTnXzaqz