

Раздел 3. Финансы организации.

Вопрос 2. Финансовая стратегия организации.

Понятие финансовой стратегии. Методы разработки финансовой стратегии.

Под финансовой стратегией предприятия понимается система долгосрочных приоритетов, необходимых для достижения поставленных целей в рамках определенной миссии путем мобилизации, эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятия, а также финансовую стратегию можно рассматривать как инструмент согласования интересов всех хозяйствующих субъектов экономической системы, в которой функционирует предприятие.

Финансовая стратегия предприятия представляет собой многофакторно-ориентированную модель (рис. 1) действий и мер, необходимых для достижения поставленных перспективных целей в общей концепции развития в области формирования и использования финансово-ресурсного потенциала предприятия.



Рис. 1. Модель формирования финансовой стратегии предприятия¹

Финансовую стратегию можно представить как подсистему генеральной стратегии предприятия, так как последняя также является системой, объединяющей ряд взаимосвязанных элементов - функциональных стратегий.

Процесс разработки и реализации финансовой стратегии предприятия осуществляется по следующим этапам:

1) определение общего периода формирования финансовой стратегии.

Под периодом формирования финансовой стратегии понимается временной интервал, в котором она будет реализована;

2) исследование факторов внешней и внутренней финансовой среды.

Анализ условий осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия и факторов, оказывающих влияние на разработку и реализацию финансовой стратегии;

3) оценка сильных и слабых сторон предприятия, определяющих особенности его финансовой деятельности.

Выявление потенциала и резервов для реализации финансовой стратегии, а также для предотвращения и нейтрализации возможных рисков, препятствующих процессу ее внедрения на предприятии;

4) комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.

Четкое представление основных параметров финансовой деятельности предприятия, учитывающих: уровень стратегического мышления собственников, управляющих; уровень знаний финансовых менеджеров о состоянии и предстоящей динамике важнейших элементов внешней среды; эффективность действующих на предприятии систем финансового анализа, планирования и контроля;

5) формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия.

Главной целью этой деятельности является повышение уровня благосостояния

¹ Хорев А.И., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Формирование стратегии предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 16.

собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости;

6) разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности.

В данном этапе речь идет о количественно определенных значениях показателей, которые являются достижимыми ориентирами при осуществлении финансовой деятельности предприятия;

7) принятие основных стратегических финансовых решений.

На этом этапе исходя из поставленных целей и целевых стратегических нормативов финансовой деятельности определяются главные стратегии финансового развития предприятия, финансовая политика по отдельным аспектам его финансово-хозяйственной деятельности, формируется портфель стратегических решений для реализации поставленных целей;

8) оценка разработанной финансовой стратегии.

Оценка проводится по системе специальных экономических и внеэкономических критериев, устанавливаемых предприятием. В случае выявления несоответствия разработанной стратегии критериям оценки стратегия корректируется и в нее вносятся дополнения;

9) обеспечение реализации финансовой стратегии.

Реализация программы ранее разработанных мероприятий, а также новых управленческих решений, обусловленных непредвиденным изменением факторов внешней финансовой среды;

10) организация контроля реализации финансовой стратегии.

Контроль, осуществляемый на основе стратегического финансового контроллинга, отражающего ход реализации основных стратегических целевых нормативов финансовой деятельности предприятия.

Различают генеральную финансовую стратегию, оперативную финансовую стратегию и стратегию выполнения отдельных стратегических задач, другими словами - достижение частных стратегических целей.

Генеральная финансовая стратегия представляет финансовую стратегию, определяющую деятельность предприятия. Например, взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования на год.

Оперативная финансовая стратегия - это стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами, т.е. стратегия контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности; разрабатывается на квартал, месяц. Оперативная финансовая стратегия охватывает:

- валовые доходы и поступления средств: расчеты с покупателями за проданную продукцию, поступления по кредитным операциям, доходы по ценным бумагам;

- валовые расходы: платежи поставщикам, заработная плата, погашение обязательств перед бюджетами всех уровней и банками.

Такой подход создает возможность предусмотреть все предстоящие в планируемый период обороты по денежным поступлениям и расходам. Нормальным положением считается равенство расходов и доходов или небольшое превышение доходов над расходами.

Оперативная финансовая стратегия разрабатывается в рамках генеральной финансовой стратегии, детализирует ее на конкретном промежутке времени.

Стратегия достижения частных целей заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели.

Главной стратегической целью финансов является обеспечение предприятия необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами.

Финансовая стратегия предприятия в соответствии с главной стратегической целью

обеспечивает:

- 1) формирование финансовых ресурсов и централизованное стратегическое руководство ими;
- 2) выявление решающих направлений и сосредоточение на их выполнении усилий, маневренности в использовании резервов финансовым руководством предприятия;
- 3) ранжирование и поэтапное достижение задач;
- 4) соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия;
- 5) объективный учет финансово-экономической обстановки и реального финансового положения предприятия в году, квартале, месяце;
- 6) создание и подготовку стратегических резервов;
- 7) учет экономических и финансовых возможностей самого предприятия и его конкурентов;
- 8) определение угроз со стороны конкурентов, мобилизацию сил на их устранение и умелый выбор направлений финансовых действий;
- 9) маневрирование и борьбу за инициативу для достижения решающего превосходства над конкурентами.

Для достижения главной стратегической цели в соответствии с требованиями рынка и возможностями предприятия разрабатывается генеральная финансовая стратегия предприятия.

В генеральной финансовой стратегии определяются и распределяются задачи формирования финансов по исполнителям и направлениям работы.

Задачи финансовой стратегии:

- 1) исследование характера и закономерностей формирования финансов в рыночных условиях хозяйствования;
- 2) разработка и подготовка возможных вариантов формирования финансовых ресурсов предприятия и действий финансового руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния предприятия;
- 3) определение финансовых взаимоотношений с поставщиками и покупателями, бюджетами всех уровней и другими финансово-кредитными организациями;
- 4) выявление резервов и мобилизация ресурсов предприятия для наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств;
- 5) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для производственно-хозяйственной деятельности;
- 6) обеспечение эффективного вложения временно свободных денежных средств предприятия в целях получения максимальной прибыли;
- 7) определение способов проведения успешной финансовой стратегии и стратегического использования финансовых возможностей, новых видов продукции и всесторонней подготовки персонала предприятия к работе в условиях рыночной экономики, его организационной структуры и технического оснащения;
- 8) изучение финансовых стратегических взглядов вероятных конкурентов, их экономических и финансовых возможностей, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости;
- 9) разработка способов подготовки выхода из кризисной ситуации;
- 10) разработка методов управления персоналом предприятия в условиях неустойчивого или кризисного финансового состояния;
- 11) координация усилий всего коллектива на его преодоление.

Особое внимание при разработке финансовой стратегии уделяется:

- выявлению денежных доходов;

- мобилизации внутренних ресурсов;
- максимальному снижению себестоимости продукции;
- правильному распределению и использованию прибыли;
- определению потребности в оборотных средствах;
- рациональному использованию капитала предприятия.

Финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляции и других форс-мажорных обстоятельств. Таким образом, финансовая стратегия должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться и изменяться.

Контроль над реализацией финансовой стратегии обеспечивает проверку поступлений доходов, экономное и рациональное их использование, а также помогает выявлять внутренние резервы, повышать рентабельность предприятия, увеличивать денежные ресурсы.

Важной частью финансовой стратегии является разработка внутренних нормативов, с помощью которых определяются, например, направления распределения прибыли. Такой подход успешно используется в практике зарубежных компаний.

Успех финансовой стратегии предприятия гарантируется при выполнении следующих условий:

- 1) при взаимном уравнивании теории и практики финансовой стратегии;
- 2) при соответствии финансовых стратегических целей реальным экономическим и финансовым возможностям через жесткую централизацию финансового стратегического управления и гибкость его методов по мере изменения финансово-экономической ситуации.

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовая стратегия предприятия представляет собой совокупность мер и действий, направленных на достижение поставленных стратегических целей в рамках определенной миссии путем мобилизации, эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятия, а также в качестве инструмента согласования интересов всех субъектов экономической системы, в которой функционирует предприятие.

Использование системного подхода в финансовой стратегии позволяет изучить влияние экономической системы общества на деятельность предприятия, установить внутренние системные связи экономики и ее составных элементов, выявить причины неэффективного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики, найти степень влияния общих целей предприятия на его финансовую деятельность, а также причины рассогласования финансовых интересов отдельного предприятия и его партнеров².

² Хорев А.И., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Формирование стратегии предприятия // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 16.

Этапы формирования общей и финансовой стратегий развития организаций

Таблица 1. Этапы формирования общей и финансовой стратегий развития организаций

	Этапы разработки общей стратегии организаций	Роль финансовой стратегии в формировании общей стратегии
1.	Формирование стратегических целей развития бизнеса группы.	Постановка стратегических целей финансовой деятельности по группе в целом и бизнес-единицам. Определение целевых финансовых показателей (роста стоимости, капитализации группы в целом или бизнес-единицы; роста объема продаж, активов, доли рынка и т.д.)
2.	Определение бизнес-направлений, сферы и пространства деятельности.	Оценка эффективности каждого направления деятельности. Финансовая оценка потенциала стоимости группы на каждом из бизнес-направлений. Определение прогнозных значений доли рынка - объема продаж и объема инвестиций для ее достижения.
3.	Определение состава бизнесов группы, определение альтернатив развития.	Составление альтернативных бизнес-портфелей на основе методов финансового моделирования. Разработка финансовых показателей, характеризующих эффективность альтернативных вариантов. Определение оптимального с точки зрения доходности и риска состава бизнес-направлений группы.
4.	Определение роли корпоративного центра, степени централизации функций управления и степени самостоятельности участников группы.	Определение статуса, полномочий и состава финансовой службы группы, степени централизации функций управления финансами, уровня финансового контроля.
5.	Формализация разработанной стратегии. Разработка системы внутреннего нормативного регулирования.	Разработка внутренних регламентов управления финансами группы. Создание соответствующих положений, норм и документов.
6.	Внедрение общей стратегии организаций.	Внедрение финансовой стратегии. Создание взаимосвязи стратегии с текущим оперативным управлением.
7.	Контроль за ходом выполнения и анализ отклонений.	Организация внутреннего финансового контроля. Проведение стратегического финансового анализа. Корректировка стратегических финансовых решений, обновление бизнес-планов, уточнение прогнозов.
8.	Оценка эффективности разработанной общей стратегии.	Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии на основе системы специальных критериев.

В зависимости от стадий жизненного цикла и развития бизнеса предприятий (начальная стадия, периоды быстрого роста, зрелости или спада) выделяют несколько видов финансовых стратегий.

Таблица 2. Виды финансовых стратегий по стадиям развития бизнеса организаций

Стадии жизненного цикла	Виды стратегий развития	Виды финансовых стратегий	Направления финансового развития
Начальная стадия развития бизнеса или стадия быстрого роста.	Стратегии ускоренного (интегрированного или дифференцированного) роста: - вертикальной интеграции; - горизонтальной или конгломератной диверсификации.	Стратегия финансовой поддержки ускоренного роста: - носит сложный характер в силу необходимости обеспечения высоких темпов развития финансовой деятельности, ее диверсификации по различным формам, регионам и пр.; - направлена на обеспечение высоких темпов операционной деятельности - объемов производства и реализации продукции.	Ускоренное возрастание потенциала формирования финансовых ресурсов предприятий (существенное увеличение потребности в финансовых ресурсах, направляемых на прирост активов).
Стадия зрелости компаний.	Стратегии ограниченного (концентрированного) роста: - усиления конкурентной позиции; - расширения рынка; - совершенствования продукта (услуг).	Стратегия финансового обеспечения устойчивого роста направлена на: - эффективное обеспечение воспроизводственных процессов и прироста активов, обеспечивающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции; - сбалансирование параметров ограниченного роста операционной деятельности и необходимого уровня финансовой безопасности.	Обеспечение эффективного распределения и использования финансовых ресурсов предприятий.
Стадия спада бизнеса или стадия кризиса.	Стратегии сокращения (сжатия): - сокращения структур; - сокращения расходов; - ликвидации.	Антикризисная финансовая стратегия должна обеспечить: - эффективное дезинвестирование и высокую маневренность использования высвобождаемого капитала; - финансовую стабилизацию предприятий в процессе выхода из кризиса.	Формирование достаточного уровня финансовой безопасности предприятий.

В зависимости от периодов развития бизнеса доминирует та или иная корпоративная и соответствующая ей финансовая стратегия. Но для крупных предпринимательских объединений с широкой отраслевой и региональной диверсификацией деятельности наиболее характерно формирование комбинированной стратегии, которая интегрирует в себе рассмотренные типы стратегий, действующих для отдельных зон хозяйствования (бизнес-направлений) или хозяйственных единиц. Комбинированная финансовая стратегия таких структур дифференцируется в разрезе отдельных объектов стратегического управления, в соответствии с подчиненностью различным стратегическим целям их развития.

Исследование результатов внедрения системы стратегического управления в

финансовый менеджмент предпринимательских объединений показало, что наличие финансовой стратегии положительно отразилось на общих финансовых результатах, повлияло на четкость в определении позиций собственников и менеджеров, количество финансовых конфликтов сократилось³.

Стратегический финансовый анализ.

Основная цель стратегического анализа - оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Концепции стратегического финансового анализа:

- 1) концепция денежного потока;
- 2) концепция временной ценности денежных ресурсов;
- 3) концепция учета влияния фактора инфляции;
- 4) концепция учета фактора риска;
- 5) концепция оценки фактора ликвидности;
- 6) концепция альтернативных затрат.

Концепция денежного потока предполагает:

- а) идентификацию денежного потока, его продолжительность и вид;
- б) оценку факторов, определяющих величину его элементов;
- в) выбор коэффициента дисконтирования, позволяющего сопоставлять элементы потока, генерируемые в различные моменты времени;
- г) оценку риска, связанного с данным потоком, и способ его учета.

Концепция временной ценности денежных ресурсов связана с тем, что денежная единица, имеющаяся сегодня, и денежная единица, ожидаемая к получению через какое-то время, не равноценны. Эта неравноценность определяется действием трех основных причин:

- а) инфляцией;
- б) риском неполучения ожидаемой суммы;
- в) оборачиваемостью.

Концепция учета влияния фактора инфляции заключается в необходимости реального отражения стоимости активов и денежных потоков организации, а также в обеспечении возмещения потерь доходов, вызываемых инфляционными процессами, при осуществлении различных хозяйственных операций.

Концепция учета фактора риска состоит в объективной оценке его уровня в целях обеспечения формирования необходимого уровня доходности хозяйственных операций и разработки системы мероприятий, минимизирующих его негативные финансовые последствия для финансово-хозяйственной деятельности организации.

Концепция оценки фактора ликвидности состоит в объективной оценке ее уровня по намечаемым объектам инвестирования в целях обеспечения необходимого уровня доходности по ним, возмещающего возможное замедление денежного оборота при реинвестировании капитала.

Концепция альтернативных затрат связана с тем, что принятие практически любого решения финансового характера в подавляющем большинстве случаев сопряжено с отказом от какого-либо альтернативного варианта. Она играет весьма важную роль в оценке вариантов возможного вложения капитала, использования производственных мощностей, выбора вариантов политики кредитования покупателей и др.

Охарактеризовав концептуальные основы стратегического финансового анализа,

³ Козенкова Т.А. Формирование финансовой стратегии в интегрированных предпринимательских структурах // Финансы. 2008. № 8.

логически обосновано перейти к рассмотрению его инструментария:

- 1) системы относительных показателей (коэффициентов) оценки финансового состояния организации;
- 2) классификации финансовых потоков организации;
- 3) математической модели финансовых потоков организации.

Система относительных показателей оценки финансового состояния - это инструмент стратегического финансового анализа, увязывающий финансовую стратегию организации с ее оперативной финансово-хозяйственной деятельностью. Иными словами, эта система позволяет перевести финансовую стратегию организации в конкретные цели и показатели.

Система относительных показателей (коэффициентов) оценки финансового состояния организации должна охватывать все аспекты: имущественное положение, финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность, деловую активность.

Ее конечная цель - объективная оценка финансового состояния и обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации.

Показатели оценки имущественного положения организации характеризуют состав, структуру и динамику ее активов.

Показатели оценки финансовой устойчивости отражают состав, структуру и динамику пассивов организации и характеризуют ее независимость от заемных источников финансирования.

Показатели платежеспособности и ликвидности характеризуют способность организации рассчитываться по всем своим обязательствам (платежеспособность) и ее возможности по погашению краткосрочных обязательств и осуществлению непредвиденных расходов (ликвидность).

Показатели оценки деловой активности характеризуют интенсивность использования ресурсов организации (коэффициенты оборачиваемости), эффективность деятельности и использования ресурсов организации (коэффициенты рентабельности) и положение организации (открытого акционерного общества) на рынке ценных бумаг (коэффициенты рыночной активности).

При этом по каждому из выделенных аспектов оценки финансового состояния организации, в целом и в разрезе составляющих их более частных элементов, необходимо рассматривать цели, задачи, отдельные показатели и действия.

Необходимо также учитывать, что все аспекты финансового состояния организации взаимодействуют между собой, вследствие чего некоторые показатели, разработанные для оценки одного его аспекта, могут быть использованы также и для оценки другого.

Кроме того, не следует чрезмерно сосредотачиваться на одном из аспектов финансового состояния, поскольку это может привести к дисбалансу между ним и другими аспектами. Оценка финансового состояния организации должна быть комплексной, т.е. относительные показатели (коэффициенты) оценки финансового состояния целесообразно увязать с моделями, ориентированными на его комплексную оценку (например, с факторными моделями наиболее важных показателей рентабельности или с экономико-статистическими факторными моделями прогнозирования вероятности банкротства).

Второй инструмент стратегического финансового анализа - классификация финансовых потоков организации, осуществляемая по достаточно большому числу признаков, наиболее существенные из которых представлены в табл. 3, и лежащая в основе построения математической модели ее финансовых потоков.

Таблица 3. Классификация финансовых потоков организации

Модуль 14. Стратегическое, текущее и оперативное финансовое планирование

Классификационный признак	Вид финансового потока организации
1. Отношение к денежным средствам	1.1. Финансовый денежный поток 1.2. Финансовый неденежный поток
2. Направление движения	2.1. Финансовый приток 2.2. Финансовый отток
3. Знак абсолютной величины	3.1. Положительный финансовый поток 3.2. Отрицательный финансовый поток
4. Метод расчета объема финансового потока	4.1. Итоговый, или суммарный, финансовый поток 4.2. Чистый финансовый поток
5. Виды финансово-хозяйственной деятельности	5.1. Финансовый поток от текущей деятельности 5.2. Финансовый поток от инвестиционной деятельности 5.3. Финансовый поток от финансовой деятельности
6. Отношение к организации	6.1. Внешний финансовый поток 6.2. Внутренний финансовый поток
7. Масштаб обслуживания финансово-хозяйственных процессов	7.1. Финансовый поток организации в целом 7.2. Финансовый поток отдельного структурного подразделения организации 7.3. Финансовый поток отдельной финансовой операции
8. Длительность	8.1. Краткосрочный финансовый поток 8.2. Среднесрочный финансовый поток 8.3. Долгосрочный финансовый поток
9. Периодичность	9.1. Периодический финансовый поток 9.2. Непериодический финансовый поток
10. Синхронность	10.1. Синхронный финансовый поток 10.2. Асинхронный финансовый поток
11. Риск	11.1. Рискованный финансовый поток 11.2. Нерискованный финансовый поток
12. Скорость	12.1. Быстрый финансовый поток 12.2. Медленный финансовый поток
13. Достаточность объема	13.1. Избыточный финансовый поток 13.2. Оптимальный финансовый поток 13.3. Дефицитный финансовый поток
14. Предсказуемость возникновения	14.1. Полностью предсказуемый финансовый поток 14.2. Недостаточно предсказуемый финансовый поток 14.3. Непредсказуемый финансовый поток
15. Возможность регулирования в процессе управления	15.1. Регулируемый финансовый поток 15.2. Нерегулируемый финансовый поток
16. Оценка во времени	16.1. Текущий финансовый поток 16.2. Будущий финансовый поток
17. Значимость	17.1. Приоритетный финансовый поток 17.2. Второстепенный финансовый поток

Третий инструмент стратегического финансового анализа - математическая модель финансовых потоков, отражающая движение финансовых и материальных ресурсов организации в стоимостном выражении (рис. 2).

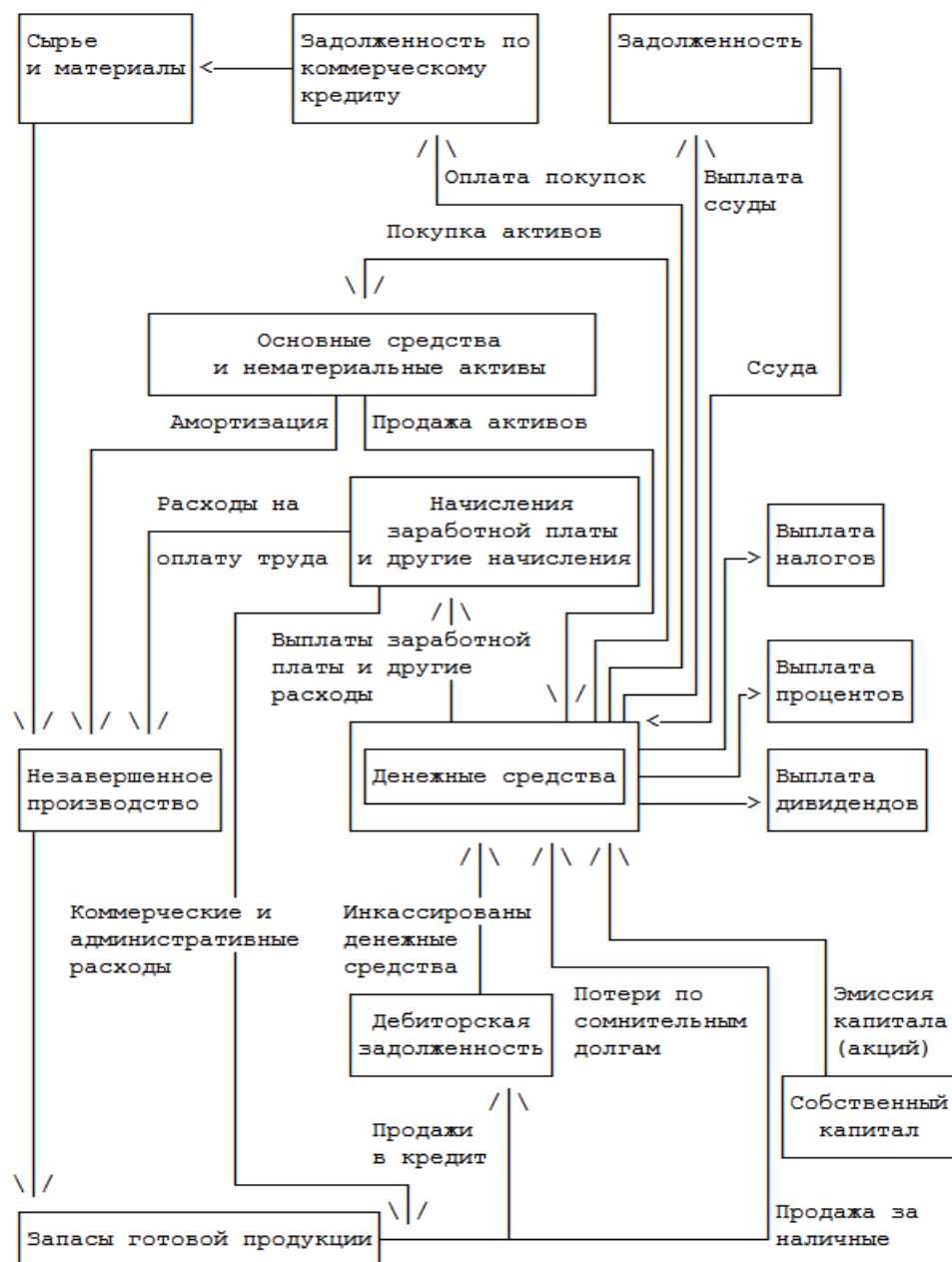


Рис. 2. Финансовые потоки предприятия

Данная модель представляет собой систему уравнений, описывающих показанные на рис. 2 финансовые потоки организации и их взаимосвязи, определяет возможности оптимизации финансовых потоков и, следовательно, повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации⁴.

Процесс стратегического финансового анализа.

Процесс стратегического финансового анализа (рис. 3) включает в себя пять следующих элементов (этапов):

- долгосрочную оценку статического финансового состояния организации;
- долгосрочную оценку динамического финансового состояния организации;
- выявление тенденции изменения статического финансового состояния организации и определяющих ее факторов;

⁴ Крылов С.И. Концепция стратегического финансового анализа деятельности организации // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 19.

- долгосрочное прогнозирование финансовых потоков организации;
- разработку предложений по формированию или изменению финансовой стратегии организации.

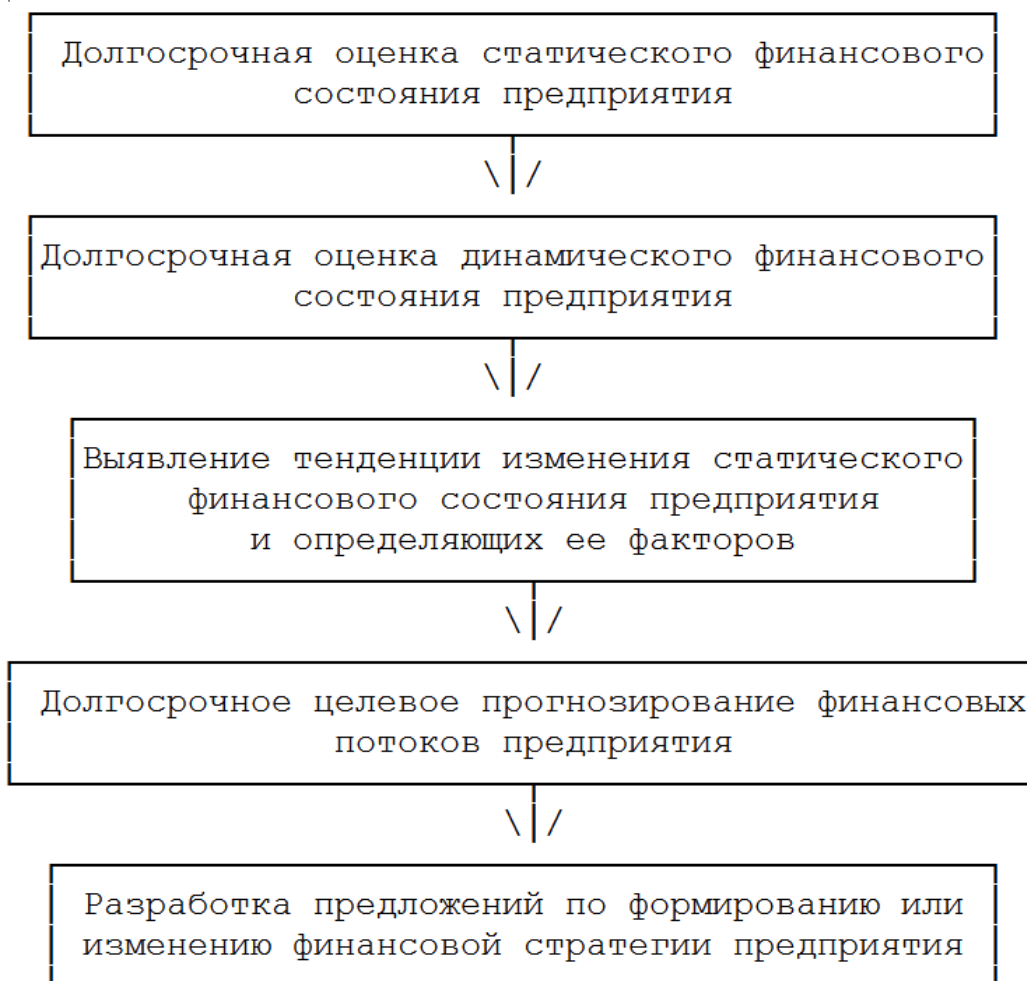


Рис. 3. Процесс стратегического финансового анализа

При этом достаточно сложно отделить один элемент стратегического финансового анализа от другого.

Долгосрочная оценка статического финансового состояния организации, отражающего положение ее активов, обязательств и собственного капитала на определенный момент времени (как правило, на конец года), предполагает его изучение за последние 5 лет и более.

Основная задача долгосрочной оценки статического финансового состояния заключается в отслеживании и контроле за достижением поставленных стратегических целей в финансовой сфере и обеспечении возврата к стадии принятия решений. Такие возвраты необходимы для того, чтобы скорректировать инвестиционные и финансовые решения и вернуться на путь, который необходимо пройти для достижения целей организации, или для того, чтобы изменить цели (или скорректировать их) в случае необходимости (в частности, если изменились внешние и внутренние условия финансово-хозяйственной деятельности организации).

Поэтому долгосрочную оценку статического финансового состояния организации следует рассматривать в качестве достаточно эффективного инструмента решения комплексных задач, поставленных при осуществлении стратегического финансового планирования. Его результаты - взыскания за сделанные ошибки и вознаграждения за

достигнутые успехи при реализации финансовой стратегии организации.

В качестве основного инструмента долгосрочной оценки статического финансового состояния организации следует рассматривать коэффициентный (статический) анализ ее финансового состояния, в ходе которого производятся расчет и оценка значений наиболее важных финансовых коэффициентов.

Роль стратегического финансового анализа заключается в данном случае в скрупулезном отборе, обосновании и разработке (при необходимости) этих показателей, отражающих по сути дела стратегические задачи и стратегические планы действий организации в финансовой сфере.

Принципами отбора аналитических показателей (финансовых коэффициентов) являются:

- 1) их значимость для всесторонней оценки финансового состояния организации в течение длительного периода времени;
- 2) их содержательность при минимуме финансовых коэффициентов;
- 3) их выстраиваемость с учетом балансовых равенств в систему уравнений (в случае применения в дальнейшем целевого метода финансового прогнозирования).

Наиболее целесообразно выделить четыре основные группы финансовых коэффициентов:

- 1) оценки имущественного положения организации;
- 2) оценки финансовой устойчивости организации;
- 3) оценки платежеспособности и ликвидности организации;
- 4) оценки деловой активности организации.

В ходе долгосрочной оценки статического финансового состояния организации производится сравнение фактических значений финансовых коэффициентов с запланированными и выявление отклонений по каждому из показателей, причины возникновения которых связаны с теми или иными финансовыми потоками организации. По итогам оценки могут быть разработаны предложения по устранению выявленных отклонений путем внесения изменений в финансовую стратегию организации.

Долгосрочная оценка динамического финансового состояния организации, отражающего движение ее активов, обязательств и собственного капитала в течение определенного временного периода (как правило, в течение года), предполагает изучение ее финансовых потоков за последние 5 лет и более и включает в себя два основных направления:

- 1) анализ финансовых денежных потоков, т.е. анализ финансовых потоков, имеющих денежную форму;
- 2) анализ финансовых неденежных потоков, т.е. анализ финансовых потоков, денежной формы не имеющих.

Методический инструментарий долгосрочной оценки динамического финансового состояния организации составляют следующие специальные способы и приемы экономического анализа: способ абсолютных величин, способ относительных величин, сравнение, группировка, табличный способ, балансовый способ, способ цепных подстановок.

Анализ финансовых денежных потоков выполняется в три этапа:

- 1) анализ результативного чистого денежного потока (чистого увеличения (уменьшения) денежных средств и их эквивалентов);
- 2) анализ чистых денежных потоков (чистых денежных средств) от каждого вида деятельности организации;
- 3) анализ частных денежных потоков.

Анализ результативного чистого денежного потока ведется в разрезе видов деятельности организации (текущей, инвестиционной и финансовой), предполагает выделение следующих его составляющих: чистого денежного потока от текущей

деятельности, чистого денежного потока от инвестиционной деятельности и чистого денежного потока от финансовой деятельности и включает: трендовый и вертикальный анализ результативного чистого денежного потока, трендовый анализ его основных составляющих, а также определение влияния факторов (т.е. составляющих) на его отклонение.

Анализ чистых денежных потоков от каждого вида деятельности организации - текущей, инвестиционной и финансовой - ведется в разрезе суммарных денежных притоков и оттоков, связанных с этими видами деятельности. В процессе анализа суммарные денежные приток и отток от каждого вида деятельности разукрупняются на составляющие их отдельные элементы (частные денежные потоки). Анализ чистых денежных потоков от каждого вида деятельности организации включает в себя трендовый и факторный анализ чистых денежных потоков, а также трендовый и вертикальный анализ суммарных денежных притоков и оттоков. При этом его особенностью является тот факт, что структуры суммарных денежных притоков и суммарных денежных оттоков анализируются в отдельности.

Анализ частных денежных потоков, т.е. денежных притоков и оттоков, связанных с каждым видом деятельности организации и формирующих суммарные денежные притоки и оттоки, направлен на изучение наиболее существенных их характеристик: объема, длительности, периодичности, синхронности, риска и скорости.

По окончании анализа финансовых денежных потоков делается обобщающий вывод, объединяющий в себе частные выводы, сделанные на каждом этапе анализа, а также в случае необходимости разрабатывается комплекс рекомендаций, направленных на оптимизацию финансовых денежных потоков в целях улучшения финансового состояния организации, которое определяется конкретными результатами анализа.

Анализ финансовых потоков организации, не имеющих денежной формы, т.е. финансовых неденежных потоков, связан, как правило, с изучением финансовых потоков по статьям бухгалтерского баланса (за исключением денежных средств), а также в некоторой степени отчета о прибылях и убытках и включает в себя следующие этапы:

- 1) анализ суммарного чистого финансового потока по бухгалтерскому балансу;
- 2) построение матрицы чистых финансовых потоков по статьям бухгалтерского баланса;
- 3) сравнительный анализ чистых финансовых потоков по статьям бухгалтерского баланса;
- 4) анализ финансовых потоков по отчету о прибылях и убытках.

Анализ суммарного чистого финансового потока по бухгалтерскому балансу, т.е. абсолютного отклонения валюты бухгалтерского баланса, предполагает выполнение вертикального и трендового анализа этого суммарного чистого финансового потока, трендового анализа составляющих его чистых финансовых потоков (т.е. абсолютных отклонений) по статьям бухгалтерского баланса, а также определение влияния факторов, в качестве которых рассматриваются чистые финансовые потоки по статьям бухгалтерского баланса, на его отклонение. При этом анализ суммарного чистого финансового потока по бухгалтерскому балансу ведется в двух аспектах: как абсолютного изменения итога актива баланса (чистого потока активов) и как абсолютного изменения итога пассива баланса (чистого потока пассивов).

Построение матрицы чистых финансовых потоков по статьям бухгалтерского баланса позволяет увязать чистые финансовые потоки по статьям актива баланса и чистые финансовые потоки по статьям пассива баланса и таким образом определить способ финансирования активов организации (хеджированный, консервативный или агрессивный), а также установить, как повлияли изменения в источниках финансирования на изменения в активах организации и наоборот. Кроме того, в процессе анализа выделяются чистые финансовые потоки по статьям актива бухгалтерского баланса, не связанные с изменениями в

пассиве, и чистые финансовые потоки по статьям пассива бухгалтерского баланса, не связанные с изменениями в активе.

Сравнительный анализ чистых финансовых потоков по статьям бухгалтерского баланса сводится к сопоставлениям различных чистых финансовых потоков по статьям баланса между собой, которые могут позволить дать оценку некоторых аспектов финансового состояния организации: имущественного положения, финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности.

Анализ финансовых потоков по отчету о прибылях и убытках направлен на изучение финансовых результатов (прибыли до налогообложения, прибыли от продаж, финансового результата от прочей деятельности и чистой прибыли), которые могут рассматриваться как своеобразные финансовые потоки, включающие в себя как денежную, так и неденежную составляющие. В ходе анализа необходимо выделить из каждого финансового результата денежную и неденежную составляющие и проанализировать их в отдельности согласно изложенным выше алгоритмам. При этом факторы, способствующие повышению финансовых результатов (например, выручка от продаж), могут рассматриваться как финансовые притоки, а факторы, способствующие снижению финансовых результатов (например, налоги), - как финансовые оттоки.

По окончании анализа финансовых неденежных потоков в случае необходимости разрабатываются рекомендации по их оптимизации в целях улучшения финансового состояния организации, которые определяются конкретными результатами анализа.

После этого рекомендации по оптимизации финансовых денежных потоков и рекомендации по оптимизации финансовых неденежных потоков объединяются в единый комплекс рекомендаций по оптимизации финансовых потоков организации с целью улучшения ее финансового состояния.

Выявление тенденции изменения статического финансового состояния организации и определяющих ее факторов, в качестве которых рассматриваются те или иные финансовые потоки, осуществляется на основании результатов двух предыдущих этапов стратегического финансового анализа. При этом дается качественная характеристика выявленной тенденции - позитивная или негативная. Если изменения значений основных показателей оценки статического финансового состояния организации соответствуют запланированным в ее финансовой стратегии или превосходят их в лучшую сторону, то тенденция изменения статического финансового состояния и финансового состояния в целом организации может быть охарактеризована как позитивная. Если же изменения значений основных показателей оценки статического финансового состояния организации не соответствуют запланированным в ее финансовой стратегии в худшую сторону, то тенденция изменения статического финансового состояния и финансового состояния в целом организации может быть охарактеризована как негативная.

Долгосрочное прогнозирование финансовых потоков направлено на разработку финансовых прогнозов долгосрочного характера, т.е. на 5 лет и более, реализация которых, в свою очередь, должна вести к достижению долгосрочных, то есть стратегических, целей организации в сфере финансов.

Его результатом является разработка предложений, направленных на формирование или изменение финансовой стратегии - долгосрочной (на 5 лет и более) программы действий организации в сфере финансов, рассматриваемой как одной из подстратегий в составе ее стратегии развития (бизнес-стратегии, корпоративной стратегии).

Очевидно, что финансовая стратегия требует основательной проработки со стороны стратегического финансового анализа, и прежде всего в следующих аспектах финансовая стратегия должна:

- быть направлена на увеличение рыночной стоимости организации в целом;
- обеспечивать устойчивый рост объемов производства;

- вести к обеспечению устойчивости инвестиционной активности;
- способствовать устойчивости инновационной активности;
- быть согласована и, соответственно, не противоречить другим подстратегиям (производственной, маркетинговой, кадровой);
- учитывать интересы отдельных групп заинтересованных хозяйственной деятельностью организации лиц.

Все перечисленные выше аспекты финансовой стратегии организации, требующей детальной проработки со стороны стратегического финансового анализа, в конечном итоге связаны с обеспечением долгосрочной устойчивости финансового состояния организации и, соответственно, финансовой привлекательности, а также исключением возникновения финансовых затруднений (а при их наличии - преодолением) в долгосрочной перспективе.

Поэтому долгосрочное прогнозирование финансовых потоков должно быть направлено на обеспечение как минимум удовлетворительных значений наиболее существенных показателей оценки статического финансового состояния организации в долгосрочной перспективе. Следовательно, оно должно носить целевой характер и преследовать своей целью поддержание устойчивости финансового состояния организации в течение 5 лет и более, т.е. в долгосрочной перспективе.

Методология долгосрочного целевого прогнозирования финансовых потоков организации предполагает следующее:

1) задаются требуемые значения отобранных финансовых коэффициентов либо непосредственно, либо через показатель комплексной оценки финансового состояния организации (например, через рейтинг финансового состояния);

2) рассчитываются прогнозные данные бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках путем решения системы уравнений, состоящей из формул финансовых коэффициентов и балансовых равенств на основе заданных значений финансовых коэффициентов и начального условия - показателя баланса или отчета о прибылях и убытках, который не предполагается изменять или его изменение заранее определено;

3) рассчитываются прогнозные чистые финансовые потоки по статьям бухгалтерского баланса;

4) рассчитываются прогнозные финансовые потоки (притоки и оттоки) путем решения системы уравнений, увязывающей все финансовые потоки организации между собой, с учетом начальных условий, которыми могут являться наиболее предсказуемые финансовые потоки.

В ходе долгосрочного целевого прогнозирования финансовых потоков может быть разработано несколько вариантов долгосрочного прогноза финансовых потоков и соответствующих им комплексов предложений по формированию или изменению финансовой стратегии организации, по итогам оценки которых отбирается один наиболее приемлемый из них вариант для ее руководства.

Завершая достаточно краткое рассмотрение содержания и особенностей основных пяти элементов стратегического финансового анализа, выделим три его характерные функции:

- стратегический финансовый анализ поддерживает процесс принятия решений по управлению финансами организации, т.е. инвестиционных и финансовых решений;

- стратегический финансовый анализ является системой, обеспечивающей сотрудников организации информацией о ее финансовых потоках;

- стратегический финансовый анализ - это технология, позволяющая изменить пути представления информации о финансовых потоках, если существующие методы ее получения не соответствуют потребностям организации.

Эффективная реализация указанных функций обеспечивает действенность системы стратегического финансового анализа деятельности организации и предполагает:

- профессиональную интерпретацию полученных данных каждым специалистом по

стратегическому финансовому анализу;

- обеспечение каждого финансового менеджера необходимой конкретно ему информацией;

- выявление необходимости в изменениях финансовой стратегии и разработка определенных индикаторов, позволяющих судить о возникновении подобных изменений в будущем.⁵

Использование моделей конкурентного анализа (SWOT-анализ, модель «5 сил» М. Портера, ключевые факторы успеха) для оценки ситуации и конкурентного преимущества организации при её работе с рынком.

Основные этапы конкурентного анализа представлены на рис. 4.

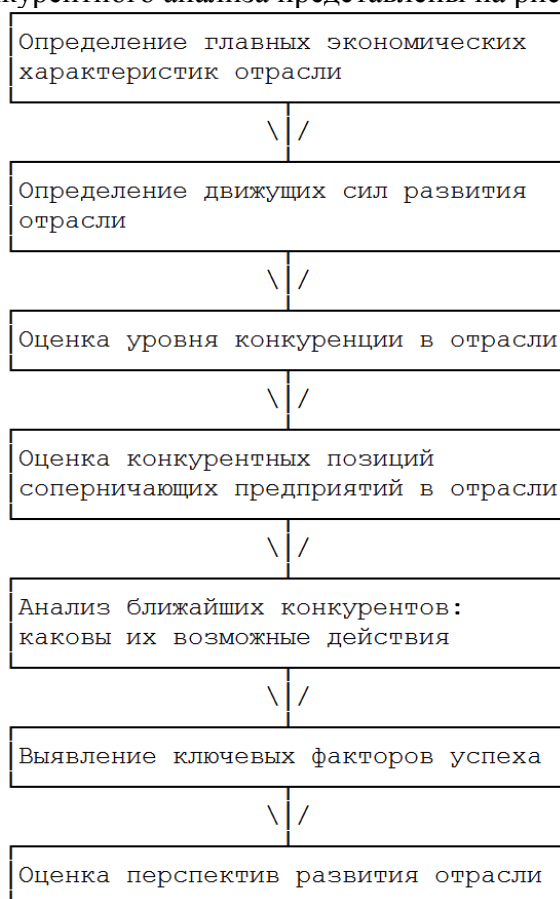


Рис. 4. Технология реализации конкурентного анализа⁶

На сегодняшний день известно большое количество моделей конкурентного анализа, используемых для стратегического анализа, например MBO (Management by Objectives), BSC (Balanced Scorecard), EVA (Economic Value Added), модели ADL/LC, модель HOFER/SCHENDEL, модель Shel/DPM, модели BCG и GE/McKinsey, SWOT-анализ, MACS (Market - Activated Corporate Strategy). Однако Банк России требует от коммерческих банков использования методов SWOT-анализа.

SWOT-анализ.

⁵ Крылов С.И. Концепция стратегического финансового анализа деятельности организации // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 19.

⁶ Иванов И.Н., Фукова Д.Ю. Конкурентный анализ. Бенчмаркинг // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 22.

Далее введем некоторые понятия:

- аббревиатура SWOT расшифровывается как «сильные стороны организации (Strengths), слабые стороны организации (Weakness), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats), исходящие извне»;

- SWOT-анализ представляет собой анализ среды организации (внутренней и внешней), во внутренней рассматриваются сильные и слабые стороны компании, а внешняя отражает возможности и угрозы, исходящие извне. Таким образом, S и W - это состояние компании и, следовательно, O и T - внешнее окружение компании.

В результате SWOT-анализа можно оценить, есть ли у организации внутренние силы и ресурсы для реализации имеющихся возможностей, насколько компания готова противостоять внешним угрозам, и, что немаловажно, данный анализ поможет выявить внутренние недостатки, требующие устранения.

Проводится SWOT-анализ в трех случаях:

1) как часть любой стратегии развития любого российского коммерческого банка. В данном случае SWOT-анализ используется для анализа на рынке банковских услуг позиции банка в рамках долгосрочного планирования;

2) как часть любого бизнес-плана развития любого российского коммерческого банка. В этом контексте используется больше как параметры развития конкретных банковских услуг на перспективу;

3) в рамках маркетинговых исследований позиции банка на рынке.

Чтобы от SWOT-анализа получить максимум пользы, избегая указанных ошибок, необходимо обязательно выполнять изложенные ниже правила.

Правило 1. Следует конкретно указать область для каждого проводимого SWOT-анализа. Предприятия зачастую делают общий анализ всего бизнеса. Такой анализ слишком обобщенный и не принесет пользы руководителям, которым необходима информация по конкретным рынкам или сегментам.

Правило 2. Важно четко понимать разницу между элементами SWOT: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Сила и слабость - внутреннее состояние и особенности компании, которые она контролирует самостоятельно. Возможности и угрозы напрямую зависят от рыночной ситуации и других внешних факторов, на которые невозможно или трудно влиять.

Правило 3. Именно от восприятия и понимания покупателя полностью зависят сильные и слабые стороны, поэтому в анализ следует вносить только наиболее вероятные слабости и преимущества.

Правило 4. Объективности ради необходимо использовать входную информацию из различных не контактирующих друг с другом источников. Для этого анализ должен проводиться не одним человеком, а группой лиц в процессе групповых дискуссий и обмена мнениями. Таким образом можно достичь точности и глубины анализа. Результаты, полученные в процессе проведения масштабных маркетинговых исследований, считаются максимально достоверными.

Правило 5. Не надо использовать двусмысленные и расплывчатые заявления, которые часто являются причиной ослабления SWOT-анализа и не важны для большего числа покупателей. Точность формулировок определяет результативность анализа.

Порядок проведения SWOT-анализа.

В самом общем виде SWOT-анализ проводится на основании принятого советом директоров решения. Совет директоров в своем решении определяет состав рабочей группы, образуемой из числа экспертов бизнес-подразделений банка под руководством начальника подразделения по его развитию. В среднем срок работы рабочей группы - один месяц, и результатом является комплексный качественный анализ, оформляемый как «Результаты SWOT-анализа банка» в случае маркетинговых исследований или же, в более широком

контексте, как часть стратегии развития банка или бизнес-плана его развития.

Рассматриваются «Результаты SWOT-анализа банка», например, на таком органе управления банка, как комитет по управлению активами и пассивами, дающий рекомендации по усилению возможностей развития банка и выносящий их на рассмотрение совета директоров.

На первом этапе сбора информации рабочая группа проводит предварительную оценку, результатом которой выступает «SWOT-анализ базовый», где анализируются основные показатели SWOT-анализа. Проводится оценка всех показателей, учитываемых при разработке модели развития банка (табл. 4).

Таблица 4. Базовый SWOT-анализ

Наименование	Описание
Сильные стороны	
Высокая квалификация персонала	Клиенты стремятся снова получить услуги в банке
Отлаженное программное обеспечение	Быстрота проведения банковских операций
Консервативный подход к рискам	Слабая вероятность банкротства банка
...	...
Слабые стороны	
Небольшая сеть дополнительных офисов	Не позволяет расширять розничное обслуживание
Низкая мотивация персонала	Незаинтересованность в конечном результате
...	...
Возможности	
Ненасыщенность рынка банковских услуг	Существенное расширение на рынке банковских услуг доли, занимаемой банком
Большое фондирование	Возможность постоянного наращивания кредитного портфеля
...	...
Угрозы	
Очень высокая подверженность изменениям регулятивных мер	В случае изменения политики Банка России существует риск снижения рентабельности банка вплоть до убыточности
Высокорисковые вложения в ценные бумаги	Отрицательная доходность банка в результате переоценки портфеля ценных бумаг
...	...

На втором этапе исходя из первоначальных данных оцениваются угрозы и возможности. Необходимо учитывать максимально возможное количество факторов роста (табл. 5).

Таблица 5. Оценка угроз SWOT-анализа

Вероятность наступления угроз	Масштаб влияний возможностей		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР Изменение политики Банка России	ВТ Увеличение просроченной задолженности по кредитному портфелю	ВЛ Сбои в работе программного обеспечения банка
Средняя (С)	СР Переоценка портфеля ценных бумаг	СТ Отток вкладов физлиц	СЛ Хищения и грабежи инкассаторов
Низкая (малая вероятность) (Н)	НР Банкротство банка	НТ	НЛ

Особенностью SWOT-анализа является его рейтинговость как определяющая составляющая, т.е. все угрозы оцениваются по определенной системе по тематическому признаку. Угрозы могут быть любыми, главное - чтобы они оценивались как реальные по последствиям (табл. 6).

Таблица 6. Анализ возможностей SWOT-анализа

Вероятность использования возможностей	Масштаб угроз		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС Рост кредитования	ВУ Нарращивание валютной позиции	ВМ
Средняя (С)	СС Политика Банка России по поддержке банковской системы	СУ	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

На последнем этапе производится комплексная оценка SWOT-анализа, на основании чего возможно вероятностное прогнозирование развития банка при учете факторов роста (рис. 5).

Описание	Сильные стороны			Слабые стороны		

Рис. 5. Комплексная оценка SWOT-анализа

Аппаратом рабочей группы выступает специализированное подразделение по развитию банка, например управление развития или управление стратегического планирования, организующее подготовку методических и аналитических материалов для заседаний рабочей группы⁷.

Пример SWOT-анализа банка в регионе Санкт-Петербурга.

Сильными сторонами банка являются:

- сохранение высоких темпов развития организации;
- профессиональная команда сотрудников и менеджмента;
- географическое расположение - Санкт-Петербург;
- гибкая тарифная политика и индивидуальный подход в обслуживании клиентов;
- положительная репутация банка в кругу корпоративных клиентов, большой опыт привлечения, а также удержания корпоративных клиентов;
- выгодное расположение и комфортабельность офиса и использование новых технологий;
- наличие в банке независимого подразделения, а именно отдела планирования и анализа рисков, который несет ответственность за оценку и адекватность уровня принимаемых рисков. Данный отдел независим от других подразделений, которые осуществляют операции, несущие риски потерь;
- широкое использование документооборота;
- для постоянного увеличения розничной клиентской базы банком используются налаженные связи с корпоративными клиентами.

Слабыми сторонами банка являются:

- слабая узнаваемость бренда;
- наличие тенденции перевода клиентами активов из мелких в более крупные банки или в банки, которые пользуются государственной поддержкой;
- ограниченные возможности - опыт работы исключительно с корпоративными клиентами;
- банк не обладает лицензией, чтобы осуществлять банковские операции со средствами

⁷ Пашков Р. SWOT-анализ в стратегии развития банка // Бухгалтерия и банки. 2013. № 10. С. 31 - 38.

в государственной (рубли) и иностранной валюте (без права привлекать денежные средства физических лиц во вклады), а также отсутствует лицензия на привлечение денежных средств физических лиц в государственной (рубли) и иностранной валюте во вклады;

- ограниченный ассортимент кредитных продуктов, которые предоставляются корпоративным клиентам;

- по сравнению с крупными банками Санкт-Петербурга в банке отсутствует разветвленная сеть продаж.

Потенциальные возможности для развития, которыми обладает банк:

- сохранение скорости роста банковской отрасли;

- увеличение доверия к услугам, предоставляемым банком, в сравнении с инвестиционными предложениями других финансовых организаций;

- на рынке банковских услуг появление новых востребованных продуктов;

- ориентированность на клиента как на основной тренд, который в долгосрочной перспективе способен предоставить банку конкурентные преимущества;

- наличие потенциальных клиентов;

- увеличение финансовой грамотности;

- наличие размытой целевой аудитории у банков-конкурентов;

- на валютном рынке банковских услуг наличие открытых перспектив работы;

- тенденция населения к сохранению своих сбережений.

Потенциальные угрозы, которые могут негативно повлиять на развитие банка:

- много игроков на рынке;

- развитие линейки валютных продуктов, происходящее у конкурентов;

- недоверие со стороны клиентов к не очень известным игрокам рынка;

- обострение конкурентной борьбы на рынке Санкт-Петербурга, которое происходит в связи с усилением позиций местных банков и банков федерального уровня;

- население обладает очень низкой финансовой грамотностью;

- наличие инфляции;

- финансовый кризис в мировом масштабе и его негативные последствия;

- развитие линейки розничных продуктов, происходящее у конкурентов;

- отсутствие стабильности курса государственной валюты (рубля) к доллару США.

Падение курса рубля;

- кризисная ситуация на банковском рынке;

- ужесточение законодательства РФ, которое регулирует деятельность кредитных организаций;

- ужесточение налогового законодательства.

«Возможности - сильные стороны» как ориентиры стратегического развития:

- O1, O2, O8, O9 - S5: поддержание тенденции спроса со стороны физических лиц на банковские услуги и на совершение операций в иностранной валюте, что немаловажно, сохранение лидирующих позиций банковских сервисов среди других существующих финансовых продуктов. Это дает банку возможность использовать потенциал рынка операций в иностранной валюте, а после использовать их в обслуживании новых клиентов, таким способом нарастить клиентскую базу и получить возможность предлагать новые сервисы существующим корпоративным клиентам, чтобы занять определенную нишу в банковском секторе (на рынке предоставления клиентам банковских услуг);

- O2 - S1: устойчивая позиция банка в этом рыночном сегменте создает все предпосылки для того, чтобы он вышел на новый уровень, на обслуживание операций в иностранной валюте;

- O9 - S1: антикризисные меры (сокращение затрат, являющихся нестратегическими, оптимизация ценовой политики, устранение основных точек уязвимости, быстрое восстановление) и своевременная адаптация бизнес-процессов банка под новые рыночные

условия позволят сохранить (удержать) рост основных показателей деятельности банка и укрепить его позиции на рынке по предоставлению услуг корпоративным клиентам. Позиции банка в рыночном сегменте, а именно продуктов для корпоративных клиентов, дают возможность кредитной организации выйти на обслуживание массового сегмента;

- O4 - S2, S4, S5, S6, S9: на сегодняшний день рыночные условия диктуют требования к банковским услугам, в большей мере это касается качества предоставляемых сервисов. Эксперты считают, что «победителями» будут банки, которые создали новую систему ценностей, особое место в которой занимает ориентированность на клиента. Высокое качество обслуживания достигается с помощью имеющегося опыта профессионального обслуживания корпоративных клиентов, индивидуального подхода, применяемого сотрудниками банка к каждому клиенту, а также комфортабельности отделений и офисов и выгодного географического месторасположения. А высокая деловая репутация банка среди привлеченных клиентов способствует постоянному притоку новых клиентов;

- O3 - S7, S8: повсеместное использование электронного документооборота будет способствовать быстрому осуществлению операций с клиентами. С помощью удачного географического расположения в Санкт-Петербурге головного офиса отпадает необходимость в неудобной многоуровневой системе согласования операций в иностранной валюте.

Своевременно оценивать риски деятельности, которые связаны с оказанием операций в иностранной валюте, позволит ответственное за анализ рисков действующее подразделение.

«Возможности - слабые стороны» (внутренние преобразования):

- O1, O2, O3, O4 - W1, W2: при отсутствии возможностей, открывающихся перед банками, которые оказывают услуги для физических лиц, совершают банковские операции в иностранной валюте, при недостаточной узнаваемости бренда среди потенциальных клиентов необходимо увеличивать затраты (бюджет) на рекламные мероприятия и периодически совершенствовать PR-кампании, которые направлены на узнаваемость бренда банка и повышение имиджа финансового института;

- O7 - W3: опыт в обслуживании исключительно корпоративных клиентов дал возможность банку нарастить (приобрести) опыт в работе с конкретным потребителем, делая упор на удовлетворение потребностей каждого из них. Если банк выходит на рынок оказания услуг физическим лицам и совершения операций в иностранной валюте, он имеет право пользоваться опытом работы с целевым сегментом, а именно предлагать конкретному потребителю финансовые продукты, и может при этом занять свою нишу в предоставлении банковских услуг.

«Угрозы - слабые стороны» (ограничения стратегического развития):

- T2, T3, T4, T8 - W1, W2: широкая сеть финансовых институтов в Санкт-Петербурге и соответственно высокая конкуренция осложняют развитие банка, а именно в части совершения операций в иностранной валюте и предоставления услуг розничным клиентам. А сложившаяся в нынешнее время тенденция оттока из частных банков денежных средств клиентов и приток их в кредитные структуры с государственным участием увеличивают конкурентную борьбу еще больше. Предлагая разнообразные банковские продукты, данные игроки и крупнейшие местные банки в Санкт-Петербурге привлекли к обслуживанию и получению финансовых услуг большую часть организаций;

- T9 - W1, W2: очень слабая узнаваемость бренда, девальвация рубля, а также сложившаяся на данный момент тенденция перевода клиентами активов из небольших в более крупные банки и еще в банки с государственной поддержкой вполне могут привести к уменьшению клиентской базы.

«Угрозы - сильные стороны» (потенциальные стратегические преимущества):

- S3, S5 - T7: сложившаяся на мировом финансовом рынке сложная ситуация определенно оказала негативное влияние на степень доверия к банкам и предоставляемым ими услугам. Но в силу безупречной репутации среди корпоративных клиентов (широкий

ассортимент продукции, высокий уровень обслуживания) банку предоставляется возможность подать себя как надежного участника финансового рынка и таким образом воспользоваться потенциалом розничного сегмента и операций в иностранной валюте;

- S5 - T4: большое количество банков и, как следствие, высокая конкуренция, сложившаяся в банковской среде, наращивают в регионах присутствие банков-лидеров (перманентное увеличение количества офисов продаж), ужесточают требования, предъявляемые к банковским продуктам (высокотехнологичные сервисы, широкая продуктовая линейка), а также к качеству обслуживания. Банк, принимая во внимание требования рынка и большой опыт обслуживания корпоративных клиентов, принимает меры, которые позволят следовать основным рыночным трендам. Банк должен постараться принять во внимание все ошибки конкурентов, а после направить усилия на высокий уровень сервиса и предложение современных банковских услуг, находя к каждому клиенту индивидуальный подход.

Таблица 7. Первый табличный пример SWOT-анализа банка⁸

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Изменение доходов населения; - потенциал и рост рынка кредитования и привлечения ресурсов; - повышение уровня потребительской культуры; - существование незаполненных ниш на рынке и возможность работать с достаточной для банка положительной рентабельностью; - выход на новые сегменты рынка; - завоевание и укрепление положительного имиджа банка, осуществляющего максимальный набор продуктов и услуг на региональном рынке; - возможность более оперативно разрабатывать и запускать конкурентоспособные продукты по сравнению с банками федерального уровня; - улучшение условий доступа к инструментам рефинансирования 	<ul style="list-style-type: none"> - Неблагоприятная рыночная конъюнктура, высокая волатильность рынка ценных бумаг; - возможность кризиса, неплатежеспособность и убыточность деятельности предприятий, низкая кредитоспособность потенциальных заемщиков; - падение реальных доходов населения и в связи с этим сокращение потребления и в целом розничного товарооборота; - ужесточение требований со стороны Банка России; - усиление позиции «государственных» банков; - активное развитие крупными банками региональных сетей; - передел долей регионального рынка в связи с изменившейся рыночной конъюнктурой; - существование относительно большого числа конкурентов в регионе с аналогичными продуктами и услугами
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Большая для региона база существующих корпоративных клиентов (более 2500 организаций); - профессиональный менеджмент, высокая квалификация персонала; - высокое качественное обслуживание, а также индивидуальный подход к каждому клиенту; - налаженные деловые контакты с партнерами, устойчивая репутация на рынке межбанковских кредитов; - достоверный мониторинг рынка; - членство в системе страхования вкладов; - высокий контроль за результатами; 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие «дешевых» долгосрочных ресурсов; - недостаточно известный бренд банка; - высокий уровень постоянных издержек; - отсутствие альтернативных схем привлечения ресурсов; - отсутствие системы поощрения добросовестных заемщиков по всем программам банка; - слабый маркетинг продуктов и услуг; - ограничение активного развития форматом присутствия банка (неудобство доступа к услуге); - ограниченный ассортимент розничных продуктов, сворачивание услуг ипотечного кредитования и отсутствие собственных ипотечных программ

⁸ Пашков Р. SWOT-анализ в стратегии развития банка // Бухгалтерия и банки. 2013. № 10. С. 31 - 38.

<ul style="list-style-type: none"> - расширенная линейка продуктов и услуг с явными преимуществами; - наличие у банка наблюдательного совета как контролирующего органа для защиты интересов клиентов и повышения прозрачности банка 	
--	--

Таблица 8. Второй табличный пример SWOT-анализа банка⁹

Силы (Strengths)	Слабости (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Goodwill - безупречная деловая репутация; - функционирующая технологическая структура; - сложившаяся корпоративная этика и культура; - лояльная стабильная клиентская база (корпоративные клиенты); - конкурентная и гибкая ценовая политика; - устойчивая внутренняя структура; - прозрачность собственности; - гибкость и мобильность; - близость к клиенту 	<ul style="list-style-type: none"> - Ограниченный масштаб операций с точки зрения тиражирования услуг; - высокая затратность, связанная с большой долей посреднических услуг
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Выход на новые рынки либо сегменты рынка; - прогнозируемый экономический подъем; - востребованность услуг средних банков; - совершенствование на общегосударственном уровне правовой системы защиты кредитора; - развитие системы рефинансирования Банка России 	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность появления новых конкурентов; - снижение доходности банковского бизнеса в целом; - увеличение доли банков с иностранным и государственным капиталом; - укрупнение банков (слияния и поглощения); - системный финансовый кризис

Таблица 9. Третий табличный пример SWOT-анализа¹⁰

	S (Strengths - сильные стороны)	W (Weaknesses - слабые стороны)
	<ul style="list-style-type: none"> - Первостепенное внимание качеству продуктов и уровню обслуживания; - построение партнерских отношений со всеми клиентами; - разработка индивидуальных схем сотрудничества; - соблюдение в точности обязательных нормативов деятельности; - высокий профессионализм менеджмента и рядовых сотрудников банка 	<ul style="list-style-type: none"> - Пока относительно небольшие масштаб и региональное присутствие; - пока достаточно заметный уровень персонализации бизнеса; - сложность осуществления значительных сделок с крупным бизнесом; - концентрация операций банка на территории РФ

⁹ Пашков Р. SWOT-анализ в стратегии развития банка // Бухгалтерия и банки. 2013. № 10. С. 31 - 38.

¹⁰ Пашков Р. SWOT-анализ в стратегии развития банка // Бухгалтерия и банки. 2013. № 10. С. 31 - 38.

<p>О (Opportunities - возможности)</p>	<p>SO (насколько сильные стороны позволяют использовать возможности)</p>	<p>WO (насколько слабые стороны мешают использовать возможности)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Значительные возможности роста масштаба клиентской базы (особенно за счет клиентов МСБ и физических лиц); - развитие регионального присутствия; - развитие продуктовой линейки; - снижение затрат и увеличение прибыльности, возрастание эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность динамичного развития бизнеса и роста представленности в регионах даже в условиях пониженной конъюнктуры благодаря качеству услуг, опыту на рынке и адаптации схем работы к запросам клиентов; - укрепление партнерских отношений путем фокусированного предложения дифференцированных продуктов группам и категориям клиентов; - возможность привлечения необходимых ресурсов за счет профессионализма менеджмента и наработанных связей 	<ul style="list-style-type: none"> - Стоит задача привлечения новых клиентов (существующая клиентская база недостаточна для запланированного роста); - завоевание клиентов зависит от возможности привлечения заемного капитала, связанной с необходимостью наращивания собственного капитала
<p>Т (Threats - угрозы)</p>	<p>ST (насколько сильные стороны могут позволить избежать угроз)</p>	<p>WT (насколько слабые стороны усугубляют угрозы)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Макроэкономический риск; - рыночный риск; - правовой, налоговый риски; - кредитный риск и риск потери ликвидности; - операционный риск; - региональный и отраслевой риски; - риск потери деловой репутации 	<ul style="list-style-type: none"> - Партнерские отношения, предельное внимание к качеству продуктов и индивидуальные схемы сотрудничества снижают риск потери клиентов и деловой репутации; - выполнение всех обязательных нормативов уменьшает угрозу риска потери ликвидности и кредитного риска; - высокий уровень профессионализма сотрудников банка позволит минимизировать негативное влияние всех возможных рисков 	<ul style="list-style-type: none"> - Небольшой масштаб бизнеса и регионального присутствия может угрожать банку при значительных изменениях конъюнктуры рынка; - высокая конкуренция на рынке в условиях кризиса может вынудить банк воздержаться от ускоренного регионального, продуктового развития и входа в сектор работы с крупным бизнесом

Таблица 10. Четвертый табличный пример SWOT-анализа¹¹

	<p>Возможности (выделены по стадии влияния, от большей степени к меньшей):</p>	<p>Угрозы (выделены по стадии влияния, от большей степени к меньшей):</p>
	<p>1) наличие вероятных клиентов физических и юридических лиц, относящихся к среднему, мелкому бизнесу и не имеющих доступа к продуктам банка крупных кредитных учреждений, которые им необходимы; 2) появление новых возможных клиентов, а также клиентов, «ушедших» с рынка малых и средних банков</p>	<p>1) невозвращение банку заемщиками выданных денежных средств по причине ухудшения финансового положения данных заемщиков, произошедшего в связи с мировым финансово-экономическим кризисом; 2) уход клиентов в крупные банки из-за мирового финансово-экономического кризиса; 3) трансформация государственной</p>

¹¹ Пашков Р. SWOT-анализ в стратегии развития банка // Бухгалтерия и банки. 2013. № 10. С. 31 - 38.

	(по размерам актива и капитала), работающих с банком в одних рыночных сегментах; 3) существование государственной программы по поддержке малого и среднего предпринимательства	программы регулирования работоспособности мелких банков
Сильные стороны (по стадии влияния, от большей степени к меньшей):	Основные сочетания внешних и внутренних факторов, необходимых при разработке политики банка, которые важно принять во внимание:	Важные сочетания внешних и внутренних факторов, необходимых при разработке политики банка, которые важно принять во внимание:
1) оперативность принятия решений по управлению; 2) личностный подход к клиенту; 3) быстрая, слаженная разработка новых продуктов банка; 4) оперативное управление персоналом, а также в сфере контроля за исполнением разнообразных управленческих решений; 5) полная независимость от крупных или влиятельных клиентов	возможность оперативно среагировать и найти индивидуальный подход к клиенту, а также наличие потенциальных клиентов (согласно п. п. 1 и 2 возможностей)	оперативность принятия решений по управлению и все указанные угрозы
Слабые стороны (расположенные по стадии влияния, от сильной к слабой стадии):	Основные сочетания внутренних и внешних факторов, необходимых при разработке политики банка:	Основные сочетания внутренних и внешних факторов, необходимых при разработке политики банка:
1) недостаточный объем капитала для финансовой стабильности; 2) зависимость пассивов от временных и сезонных факторов «до востребования»; 3) малая устойчивость к отрицательным последствиям мировых и государственных финансово-экономических кризисов; 4) недостаток требуемой материально-технической базы для крупного развития филиальной сети и розничного бизнеса; 5) невозможность большего увеличения капитала (подъема количества значимых клиентов) без потери «суверенитета»	малый для финансовой стабильности капитал (собственные средства) и зависимость пассивов «до востребования» от временных факторов при наличии возможных клиентов (согласно п. п. 1 и 2 возможностей)	слабая устойчивость к отрицательным последствиям мировых и государственных кризисов и потенциальное ухудшение ликвидности в связи с невозвращением клиентами занимаемых средств или уходом клиентов в более крупные самостоятельные банки

Естественно, что результаты SWOT-анализа могут различаться для банков разной величины. Также накладывают свои особенности регион присутствия, организационная структура, структура пассивов и активов, наличие государственной поддержки.

Это больше модель развивающегося банка крупного масштаба с возможностью выхода на новые рынки. Плюс банка - отлаженная инфраструктура и технологии работы, однако в то же время исчерпанность рынка присутствия.

Данная модель развернутая и представляет собой глобальный SWOT-анализ большого банка. Анализ включает в себя проекцию угроз и их оценку в перспективе в разрезе реальности угроз.

Данный SWOT-анализ проведен для небольшого московского банка.

Для раскрытия всех возможных моделей SWOT-анализа приведем и такую модель небольшого регионального банка с Дальнего Востока.

Strengths - конкурентоспособные преимущества банка:

- широкий спектр банковских услуг, удовлетворяющих потребности клиентов;
- благонадежность клиентов к банку как к единственному хабаровскому банку, сохраняющему самостоятельность, независимость от более крупных федеральных банков;
- личностный подход к каждому клиенту;
- приспособление - адаптация банка к изменениям внешней среды;
- эффективность - быстрое реагирование на ситуацию, происходящую на рынке;
- ясность бизнеса - Банк Уссури недвусмысленно, явно раскрывает информацию о своем финансовом положении, банковской работе, об условиях обслуживания физических и юридических лиц и тарифах;
- доступность - сервисы банка расположены так, что клиентам из разных мест города удобно посещать отделения банка;
- доступность - связь с банком, получение интересующей информации осуществляется через справочно-информационную службу банка, веб-сайт, в ближайшем времени появится услуга интернет-банкинга.

Weaknesses, или слабые стороны банка:

- недостаточный размер собственных средств (капитала), который ограничивает проведение активных операций;
- высокая стоимость фондирования кредитных ресурсов;
- недостаточные возможности по краткосрочному доходному управлению ликвидностью;
- отсутствие возможных альтернатив кредитованию для извлечения дохода;
- высокая текучка кадров, которые занимаются обслуживанием клиентов.

Opportunities - основные факторы успеха (приятные условия, которые создают преимущество банку):

- привлечение субординированных депозитов для наращивания капитала либо привлечение в акционерный капитал дополнительных средств, реинвестирование прибыли;
- возможности для освоения новых рынков и расширения деятельности по направлениям:
 - 1) начало массовой эмиссии кредитных карт для банковских клиентов;
 - 2) введение и инновация дистанционного обслуживания;
 - 3) подключение новых организаций к корпоративной программе;
 - 4) увеличение филиалов в ДВФО;
- создание отлаженной системы управления краткосрочной ликвидностью, которая позволит получать от ликвидных активов дополнительные доходы, а также расширение спектра инструментов для вклада ликвидных активов и инструментов рефинансирования;
- удержание тенденции на усовершенствование чистой процентной маржи, это даст возможность банку повышать рентабельность;
- повышение благосостояния населения, это позволит улучшить кредитный портфель физических лиц;
- демографический фактор - старение населения, это может положительно отражаться

на портфеле по вкладам Банка Усури, потому что основная целевая аудитория по вкладам - пенсионеры.

Threats - факторы, которые способны ухудшать банковское положение на рынке:

- изменение нормативно-правовых актов и законодательства, которые касаются действий банка;
- работа Банка России. Проводя стратегию, которая направлена на стабилизацию системы, он может отзывать лицензии у банков, откладывая открытие филиалов и повышая валютные резервы;
- достаточно высокая конкуренция услуг на рынке;
- экономическая нестабильность в регионе;
- удержание тенденции на усовершенствование чистой процентной маржи, это даст возможность банку повышать рентабельность;
- возможность риска экономического кризиса - идет процесс усиления инфляции, возрастает дефицит местных финансов, госбюджета, развитие банков замедляется;
- понижение платежеспособности населения ведет к риску уменьшения кредитного портфеля и возрастанию просроченной задолженности;
- снижение потребительского спроса;
- неустойчивая демографическая ситуация в регионах может привести к сокращению доли и емкости рынка.

Завершаем обзор моделей SWOT-анализа развернутым и подробным анализом такого рода быстроразвивающегося московского банка (табл. 11).

Таблица 11. Пятый табличный пример SWOT-анализа банка¹²

(S) Сильные стороны	(W) Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Финансовая устойчивость и стабильность банка; - прозрачная структура собственности и поддержка участников банка; - постоянное развитие и рост активов; - разумная консервативная политика совета директоров и правления; - положительная динамика развития; - необходимый уровень достаточности капитала; - надежная деловая репутация; - опыт работы более шести лет на российском рынке; - широкий спектр оказываемых услуг, включающий все виды банковских операций; - использование современных банковских технологий; - наличие внутренних резервов для роста; - удобное географическое расположение; - достаточная техническая оснащенность, позволяющая надлежащим образом совершать банковские операции; - инициативная и преданная команда топ-менеджеров; - лояльное отношение к банку, позитивный 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие генеральной лицензии на осуществление банковских операций; - отсутствие лицензии на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов; - относительно небольшой размер уставного капитала; - высокий уровень концентрации кредитного портфеля; - недостаточная развитость основных систем управления, в том числе планирования и бюджетирования, риск- менеджмента; - небольшие размеры, недостаточная капитализация; - недостаточные финансовые вложения в рекламу; - недостаточная регламентация бизнес- процессов; - отсутствие маркетинговой службы; - отсутствие стандартизированной продуктовой линейки по группам клиентов; - угроза вмешательства в управление третьих лиц и изменения стратегического курса развития; - рост затрат, связанных с открытием точек продаж и обновлением продуктового ряда; - снижение предсказуемости движения денежных потоков; - отсутствие филиальной сети; - частые изменения в российском законодательстве; - отсутствие «дешевых» долгосрочных ресурсов; - недостаточно известный бренд;

¹² Пашков Р. SWOT-анализ в стратегии развития банка // Бухгалтерия и банки. 2013. № 10. С. 31 - 38.

<p>настрой участников банка и топ-менеджмента, а также рядовых сотрудников;</p> <ul style="list-style-type: none"> - квалифицированный персонал, высокий профессионализм и безупречная деловая репутация руководящего состава, отсутствие корпоративных конфликтов; - сильный клиентский менеджмент; - отсутствие бюрократического аппарата, что дает возможность оперативно реагировать на изменения конкурентной среды и в сжатые сроки менять приоритеты развития; - устойчивость клиентской базы; - высокое качественное обслуживание и индивидуальный подход к клиенту; - конкурентоспособность услуг, предоставляемых корпоративным клиентам 	<ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень постоянных издержек; - отсутствие альтернативных схем привлечения ресурсов; - отсутствие системы поощрения добросовестных заемщиков по всем программам; - слабый маркетинг продуктов и услуг; - ограничение активного развития форматом присутствия (неудобство доступа к услуге)
<p>(О) Возможности</p>	<p>(Т) Угрозы</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Улучшение обслуживания клиентов и расширение спектра оказываемых услуг и осуществляемых операций; - активная, систематическая работа с клиентами; - увеличение базы корпоративных клиентов и клиентов - физических лиц; - оперативное реагирование на изменение конъюнктуры рынка банковских услуг; - охват новых сегментов рынка банковских услуг; - дальнейшее активное расширение клиентской базы путем повышения качества обслуживания; - создание разветвленной филиальной сети; - приступить к развитию зарплатных проектов с корпоративными клиентами, что позволит дополнительно привлечь большие финансовые потоки; - учитывая стабильное состояние экономики ряда государств и развитую систему страхования рисков, использовать различные кредитные схемы, в частности кредитование населения для целей приобретения предметов первой необходимости, мебели, автомобилей, недвижимости, а также кредитование производственной сферы; - увеличение доходов населения; - потенциал и рост рынка кредитования и привлечения ресурсов; - повышение уровня потребительской культуры; - завоевание и укрепление положительного имиджа банка, осуществляющего максимальный набор продуктов и услуг на 	<ul style="list-style-type: none"> - Замедление темпов экономического роста, снижение потребительского спроса; - усиление государственного регулирования финансового сектора; - усиление процессов консолидации банковской системы путем слияния и поглощения кредитных организаций; - рост стоимости ресурсов, ограниченность доступа к долгосрочным источникам финансирования; - возрастание макроэкономических и системных рисков и усиление контроля Банка России за эффективностью управления рисками в банках; - высокая волатильность валютного и фондового рынков; - продвижение конкурентами на рынке банковских услуг программных продуктов, имеющих преимущество в использовании их клиентами, по сравнению с программными продуктами, разработанными банком; - снижение деловой активности клиентов; - необходимость привлечения дорогостоящих ресурсов; - несоответствие качества менеджмента и квалификации сотрудников современным требованиям банковского дела; - накопление инертности в работе с клиентами; - необходимость осуществления крупных финансовых вложений в рекламные кампании; - неоправданность вложений в развитие новых видов банковских услуг; - высокий уровень конкуренции на рынке банковских услуг; - низкая степень доверия клиентов к кредитным организациям, особенно к российским кредитным организациям, что обусловлено еще недавним нестабильным состоянием экономики РФ и потерей доверия клиентов в результате банковских кризисов;

<p>региональном рынке; - возможность более оперативно разрабатывать и запускать конкурентоспособные продукты по сравнению с банками федерального уровня; - улучшение условий доступа к инструментам рефинансирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ускоренное развитие может привести к снижению рентабельности в краткосрочном плане; - увеличение рыночного, валютного, процентного и иных банковских рисков, связанное с неверным прогнозом кривой доходности, нестабильностью курса основных мировых валют: доллара США и евро, непредсказуемость поведения мировых финансовых рынков; - увеличение операционных рисков, связанных с территориальной распределенностью структурных подразделений банка; - увеличение расходов на содержание аппарата (зарплаты, премии), расходов по плате за обслуживание информационно- технологических систем, других операционных и прочих расходов; - неблагоприятная рыночная конъюнктура, высокая волатильность рынка ценных бумаг; - возможность кризиса неплатежей и фактическая убыточность деятельности предприятий, низкая кредитоспособность потенциальных заемщиков; - возможность падения реальных доходов населения, сокращение потребления и розничного товарооборота; - ужесточение требований со стороны Банка России; - усиление позиции «государственных» банков; - активное развитие крупными банками региональных сетей; - передел долей регионального рынка в связи с изменившейся рыночной конъюнктурой; - существование относительно большого числа конкурентов в регионе с аналогичными продуктами и услугами
--	--

Модель «5 сил» М. Портера

Модель М. Портера основывается на следующих положениях:

1. Структурный анализ признает, что конкуренция в промышленности выходит за пределы непосредственно конкурирующих фирм.

2. При проведении структурного анализа необходимо определить интенсивность конкуренции и потенциальные уровни воздействия на организацию пяти ключевых сил.

Наиболее мощными ключевыми силами для формулирования стратегии являются:

- угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
- власть покупателей;
- власть поставщиков;
- угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
- уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.

3. Методика структурного анализа позволяет компании разрабатывать эффективную стратегию, которая позволит ей занять прочную позицию при столкновении лицом к лицу с различными конкурентными силами¹³.

В работе М. Портера предложены три базовые стратегии, связанные с позиционированием компании на рынке: снижение издержек, дифференциация,

¹³ Белова Е.Л. Стратегический анализ - основной элемент стратегического управленческого учета как перспективного направления бухгалтерского учета организации // Современный бухучет. 2009. № 12. С. 3 - 17.

фокусирование. Эти стратегии основаны на модели пяти сил конкуренции (рис. 6).

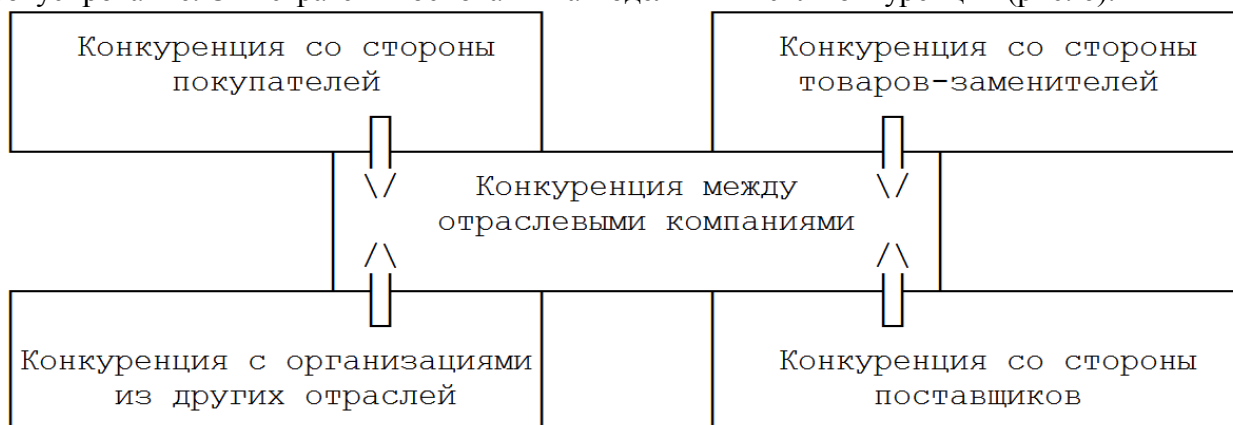


Рис. 6. Модель пяти сил конкуренции (М. Портер)

Выявление пяти сил конкуренции дает возможность формировать стратегии, ориентированные на покупателей, реальных и потенциальных конкурентов, поставщиков, ассортимент.

Можно сформулировать типовые стратегии (рис. 7).

		Конкурентное преимущество	
		Меньшие издержки	Дифференциация
Сфера конкуренции	Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	Узкая цель	Сосредоточение на издержках	Сфокусированная дифференциация

Рис. 7. Типовые стратегии (М. Портер)

Рассмотрим содержание и механизмы воздействия всех пяти сил:

1. Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов. Ее вероятность определяется высотой существующих барьеров и уровнем усилий, необходимых для их преодоления. Весьма серьезными барьерами для проникновения являются: эффект масштаба, величина достаточного для проникновения на рынок капитала, возможность доступа к каналам распространения, эффект роста производительности, диверсификация.

Эффект масштаба достигается тогда, когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции. При этом многие расходы на единицу продукции, такие как на содержание складов, служб (бухгалтерии, охраны, экспедиции и пр.), приобретение материалов и погрузочно-разгрузочные работы, по мере увеличения объемов производства снижаются. Эффект масштаба различен и зависит от отрасли промышленности, в которой работает организация.

Потребности в капитале для проникновения на рынок связаны с эффектом масштаба и относятся к тем затратам, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней.

Доступ к каналам распространения. В данном случае речь идет о возможности доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг.

Эффект роста производительности. Производительность возрастает по мере того, как рабочие, менеджеры и служащие осознают поставленные задачи и становятся опытнее. При этом улучшается соотношение «затраты - эффективность».

Диверсификация означает поставку на рынок продукта или услуг, которые в глазах

потребителя явно отличаются от конкурирующих. Организации, имеющие возможность провести диверсификацию, могут возвести непреодолимые барьеры для проникновения новых конкурентов.

В целом эти препятствия для проникновения конкурентов в различных отраслях промышленности отличаются. Даже в пределах конкретной отрасли одни барьеры более значительны, чем другие. Поэтому вне зависимости от сферы производства разработчик стратегии должен определить, какие препятствия реально существуют и в какой степени они усложняют проникновение на рынок при данных конкретных условиях среды.

2. Власть покупателей. 3. Власть поставщиков. Покупатели и поставщики конкурируют в отрасли из-за влияния на величину прибыли. Чем значительнее власть первых, тем более вероятно, что прибыль будет меньше. Власть покупателей над поставщиками в отрасли зависит от целого ряда характеристик положения на данном рынке.

По Г. Джонсону и К. Скулзу (1989), власть покупателей, скорее всего, будет велика при таких обстоятельствах:

- покупатели сконцентрированы;
- имеются альтернативные источники снабжения;
- стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции.

В этом случае покупатели будут более придирчивы к цене и окажут давление на поставщиков.

Точно так же Г. Джонсон и К. Скулз выводят условия, при которых будет велика власть поставщиков, а именно:

- поставщики сконцентрированы;
- стоимость замены одного поставщика другим велика;
- покупатели не имеют большого значения для поставщика.

Если выполняется одно или более из этих условий, весьма вероятно, что поставщик не будет придавать особого значения стабильным и долгосрочным отношениям со своими покупателями.

4. Угрозы со стороны заменителей товара или услуги. В общем смысле все фирмы данной отрасли конкурируют с организациями отраслей, производящих товары-заменители. Как подчеркивает Портер, заменители ограничивают потенциальную прибыльность отрасли производства, определяя потолок на те цены, которые фирмы этой отрасли могли бы выгодно для себя установить. Анализ товаров-заменителей включает выявление продукции, которая выполняет те же функции, что и продукция, выпускаемая данной отраслью.

Таким образом, замена может происходить по различным направлениям:

- прямая замена - один товар прямо заменяет другой (например, компьютеры «Эппл» - компьютеры «Ванг»);
- косвенная замена - один товар опосредованно заменяется другим, который способен выполнять сходные функции (так, к примеру, искусственные ткани заменяют натуральные).

Сам факт возможности замены порождает важнейшие с точки зрения стратегического планирования вопросы:

- какова степень угрозы, что заменители (прямые или косвенные) повлияют на деятельность организации?
- что должна делать организация, чтобы избежать подобных заменителей?

Ответы на эти вопросы всегда носят конкретный, ситуационный характер и могут быть получены в результате специально спланированных и проведенных исследований.

5. Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами. Степень напряженности борьбы между существующими конкурентами тоже важна и заслуживает рассмотрения в структурном анализе. Борьба обычно возникает в связи с тем, что конкуренты ощущают давление или видят возможность улучшения своего положения в отрасли. Портер выделяет пять взаимодействующих структурных факторов, которые ведут к

росту интенсивности конкуренции:

1. Сосуществование сбалансированных конкурентов. Подобная ситуация складывается, когда конкуренты имеют сходные характеристики. В этом случае можно прогнозировать опасность жесткой конкуренции.

2. Сосуществование конкурентов на рынке медленного роста. На медленно растущих рынках конкуренты стремятся утвердиться в качестве лидеров.

3. Высокие постоянные затраты. Как указывает Портер, высокие постоянные затраты оказывают сильное давление на все фирмы при задействовании существующих производственных мощностей. Это вызывает быстрое снижение цен при наличии свободных мощностей. Такая ситуация может привести к войне цен и низкой прибыльности операций.

4. Необходимость индивидуализации продукции. Это ведет к преимуществу в конкуренции и защищает организацию от соперников в связи с тем, что покупатели отдают предпочтение конкретным производителям. Ясно, что при отсутствии диверсификации продукта трудно предотвратить метание покупателей между конкурентами.

5. Наличие серьезных препятствий для выхода. Препятствия для выхода - это экономические, стратегические, физические и эмоциональные факторы, которые удерживают организацию в деле, если даже она получает малую или отрицательную отдачу от вложений.

Возможные препятствия для выхода:

- специализированные активы - высокоспециализированные активы (например, оборудование для добычи природных ресурсов, разработанное для данных конкретных геологических условий), имеющие низкую ликвидную стоимость;

- стратегическая взаимосвязь - связь между различными аспектами деятельности организации в свете имиджа компании, изменения ее общей стоимости и т.д.;

- эмоциональные препятствия - нежелание руководства принимать правильные с экономической точки зрения решения из-за его солидарности с бизнесом, лояльности к служащим, гордости и т.п.;

- правительственные ограничения - нежелание правительства разрешить выход в связи с опасениями отрицательных последствий (например, с точки зрения уменьшения занятости), которое он может оказать на конкретный регион или общество в целом.

Перечисленные факторы, действующие в конкурентной среде, дают понимание тех аспектов, которые необходимо учитывать организации при попытке провести структурный анализ ее конкурентной среды.

Анализ конкурентной обстановки и определение положения в ней организации предполагают определение сложности и динамизма конкурентной среды. Универсальными методами этого анализа являются модель пяти сил М. Портера и анализ затрат конкурентов.

Модель пяти сил подразумевает проведение структурного анализа на основе выявления интенсивности конкуренции и исследования угрозы проникновения на рынок потенциальных конкурентов, власти покупателей, власти поставщиков, угрозы со стороны заменителей товара или услуги.

Анализ затрат конкурентов сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, собственно анализу затрат и моделированию затрат конкурентов.

Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать три общие конкурентные стратегии:

- лидерство по затратам (задача - добиться лидерства по затратам в конкретной сфере за счет набора мер по контролю за ними);

- индивидуализацию (предполагается достижение отличимости продукта или услуги организации от продуктов или услуг конкурентов в данной сфере);

- фокусирование (задача - сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе).

Фундаментальной составляющей анализа конкурентов является оценка их затрат. Если

затраты конкурентов известны, становится возможным прогнозировать будущие уровни цен, предугадывать действия соперников и определять потенциал конкретных стратегий, выбранных конкурентами.

Имеется несколько ступеней анализа затрат конкурентов: анализ стратегических факторов, управляющих затратами; анализ затрат; моделирование затрат конкурента.

Анализ стратегических факторов, управляющих затратами. Эти факторы характеризуют относительное долгосрочное положение конкурентов компании. Ключевым аспектом анализа является определение того, какие расходы конкурентов могут быть признаны уместными в стратегическом смысле. Затраты конкурентов, влияющие на их конкурентную позицию, включают: затраты на разработку продукта, прямые затраты, производительность, объем продаж, производственные мощности, фокусирование.

Анализ затрат. Включает три момента:

- анализ затрат по конкретным продуктам, а также по группам покупателей;
- анализ перспектив перераспределения расходов из быстрорастущих и легко уязвимых сегментов рынка;
- разграничение по необходимости услуг на каждый из сегментов рынка и установление соответствующих цен.

Моделирование затрат конкурента. Для того чтобы эффективно заниматься данным видом деятельности, надо обладать информацией по внутренней динамике затрат, финансовым показателям компании, а также изучить саму конкуренцию и микроэкономику конкурентов. При этом фундаментальным является вопрос относительно определения преимущества компании в конкурентной борьбе и выяснения того, могут ли они быть и далее сохранены.

Для моделирования затрат конкурента можно произвести следующие сопоставления:

1. Каковы будут наши затраты, если мы на своем предприятии будем выпускать продукцию конкурента? Это сопоставление даст ответы на вопросы, касающиеся материальных затрат конкурента на производство, а также ключ к выявлению используемых им технологий и производственного процесса.

2. Каковы были бы наши затраты, если фабрика компании была бы расположена в том же месте, что и у конкурента? Это позволит оценить прямые затраты конкурента.

3. Как отличия в производительности влияют на затраты конкурентов? Такие сравнения могут делаться на базе добавленной стоимости объема продаж в расчете на одного работника или же оборота основных средств.

4. Каковы будут производственные расходы, если наше предприятие будет иметь те же размеры, что и у конкурентов? Общий объем производства является носителем затрат для каждого отдельного элемента структуры затрат.

Ответы на эти вопросы позволят организации сделать важные выводы о ее конкурентоспособности по затратам.

Метод стратегического группового анализа применяется для исследования конкурентной среды. Суть его в том, что из группы организаций выявляются организации с подобными стратегическими характеристиками и, следовательно, конкурирующие на сходной основе. Портер (1985 г.) считает, что такие группы могут отыскиваться за счет использования небольшого количества ключевых характеристик: размеры; структура собственности; масштабы географического охвата; способность к исследованиям и разработкам.

Необходимо иметь в виду, что не все характеристики относятся к каждой отрасли. Их уместность обычно определяется типом фактора внешней среды, который в настоящее время доминирует в организационном окружении.

Стратегический групповой анализ как метод конкурентного анализа обладает рядом преимуществ: подходит для коммерческих и некоммерческих организаций; вероятно, даст

лучшее понимание конкурентных характеристик конкурентов; может ответить на вопрос: насколько вероятен переход организации из одной стратегической группы в другую?

Существует широкий спектр характеристик, которые может использовать разработчик стратегии для изучения различий между организациями.

Финансовые характеристики: уровень финансовой зависимости, политика в области цен, положение в вопросе затрат.

Структурные и стратегические характеристики: размеры организации, структура собственности, количество держателей акций, тип стратегии, технологическое лидерство.

Характеристики рынка: пределы разнообразия продукта, географический охват, количество сегментов рынка, используемые каналы распределения, наличие торговых марок, качество продукта или услуг.

Одной из основных задач многих организаций является достижение преимущества над ее прямыми конкурентами. По мнению М. Портера (1985 г.), организация получит данное преимущество, выделяя три ключевые общие стратегии: лидерство по затратам, индивидуализация и фокусирование.

Лидерство по затратам. При реализации этой стратегии ставится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функциональных мер, направленных на решение именно этой задачи. В качестве стратегии она подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследования и разработки, реклама и т.д.

Низкие затраты дают организации хорошие шансы в ее отрасли даже в случае существования жесткой конкуренции. Стратегия лидерства по затратам часто создает прочную основу для конкуренции в отрасли, где жесткая конкуренция в других формах уже установилась.

Индивидуализация. Эта стратегия предусматривает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предлагают в данной отрасли конкуренты. Как показывает Портер, подход к индивидуализации может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т.п. Индивидуализация требует серьезных исследований и разработок, а также устойчивого сбыта. Кроме того, покупатели должны отдавать свои симпатии продукту как чему-то уникальному. Потенциальным риском данной стратегии являются изменения на рынке или выпуск аналогов, инициированный конкурентами, которые разрушат конкурентное преимущество, добытое компанией.

Фокусирование. Задача этой стратегии - концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом. Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Подобная позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил. Фокусирование может также сочетаться с лидерством по затратам или индивидуализацией продукта (услуги).

Разработка вариантов стратегии организации имеет смысл только в случае уверенности, что предложенные варианты в той или иной мере могут быть осуществлены. Это возможно только тогда, когда проекты носят реалистичный, выполнимый характер. Степень реалистичности проекта стратегии определяется существующим потенциалом развития организации или перспективами укрепления позиций и расширения спектра. Возможности организации в осуществлении стратегических планов, как известно, обуславливаются состоянием ее внешней и внутренней среды. Внешняя среда характеризуется отношениями с поставщиками, заказчиками и конкурентами, т.е. в конечном счете возможностями и угрозами, а внутренняя среда - сильными и слабыми сторонами самой организации. Определение этих сторон называется анализом организационных ресурсов, или внутренним

анализом.

Внутренний анализ - это большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп. Важнейшие из них: ресурсы и организация корпорации; рынки и сбыт; финансирование; производство, операции и технические аспекты; персонал.

Ресурсы и организация корпорации:

- образ и престиж корпорации;
- размеры корпорации;
- гибкие и подстраиваемые структуры;
- эффективные исследования и разработки;
- эффективные системы управленческой информации;
- уровень подготовки высшего руководства;
- стандартные процедуры деятельности;
- система контроля и планирования.

Рынки и сбыт:

- усилия, прилагаемые для успешной продажи, и послепродажное обслуживание;
- знание потребностей покупателя;
- широта ассортимента продукции организации;
- качество и репутация продукции;
- качество обслуживания покупателей;
- эффективное распределение и размещение;
- потенциал стимулирования спроса;
- патентная защита.

Финансирование:

- гибкость структуры капитала;
- общий финансовый потенциал;
- структура роста;
- финансовые масштабы;
- отношение цены к прибыли на акцию;
- объемы собственных средств;
- дивидендная политика.

Производство, операции и технические аспекты:

- наличие материалов и материальные затраты;
- затраты на производство и обработку;
- поведение кривой роста производительности;
- гибкость производственного процесса;
- переработка побочных продуктов и отходов;
- использование производственной интеграции;
- характеристики технологий производства;
- усилия по разработке продукции.

Персонал:

- навыки и опыт руководителей;
- навыки и опыт рабочей силы;
- затраты на рабочую силу и их динамика;
- отношения с профсоюзами;
- количество служащих и его изменение;
- приверженность служащих интересам корпорации (организационный климат);
- вид контракта со служащими;
- уровень овладения несколькими профессиями.

Значение внутреннего анализа трудно переоценить. Как часть стратегического анализа

он не только обеспечивает основу процесса стратегического управления, но и дает организации идеи будущей стратегии, приспособляя ее преимущества к благоприятным возможностям окружающей среды в будущем. Он также позволяет организации учитывать и воздействовать на ее слабые стороны.

Проанализируем ключевые элементы внутреннего анализа: цели (задачи), структуру организации, финансовые ресурсы, трудовые ресурсы, производственную деятельность, сбыт, исследования и разработки, системы и процедуры.

Цели (задачи). Они часто определяются как эталонные точки для оценки показателей развития корпорации. Их характеристики: измеримость, достижимость, уместность и коммуникативность. Цели должны сделать возможным измерение корпоративных показателей. Часто проводят разграничение между широкими и узкими, заявленными и реально существующими целями. В литературе по стратегическому менеджменту обычно под целями понимают жестко определенную последовательность действий для достижения узко конкретных, локальных целей. Однако есть и другое представление, трактующее цели широко, причисляя к ним, например, формулировку глобальных целей, которые могут быть более полезны для фокусировки стратегии, чем для использования в качестве средства измерения достижения целей. Нередко сделанные организацией заявления оцениваются по их внешней форме, эффектности. Поэтому важно проводить различие между поставленными и осуществимыми целями. Это положение подчеркивает тот факт, что заявленное - не эквивалент сделанному.

Деятельность организации должна рассматриваться с точки зрения иерархии целей. Она состоит из цепочки: «конечная цель - средства ее достижения», в которую входит ряд конкретных и прагматически сформулированных целей. Цели более низкого порядка, таким образом, служат средством достижения желаемых целей более высокого порядка. Таблица 12 иллюстрирует связь иерархии целей с областью применимости каждого типа целей и предназначением для решения конкретных организационных проблем. Иерархия целей показывает, что они трансформируются в задачи более низкого порядка для функциональных служб или подразделений внутри организации. Между корпоративными и оперативными целями должна быть внутренняя взаимосвязь.

Таблица 12. Связь иерархии целей с областью применимости каждого типа целей

Тип цели	Приоритетные задачи	Примеры целей
Смысл существования организации	Первоочередное удовлетворение держателей акций первой очереди	Повышать благосостояние держателей акций с темпом, превышающим инфляцию
Декларация намерений для держателей акций	Удовлетворение держателей акций второй очереди	Выплачивать зарплату выше отраслевой нормы. Обеспечить хорошие условия работы
Решение проблемы сбыта	Создание собственного лица или психологии организации	Концентрироваться на качестве. Ориентироваться на покупателя
Корпоративные	Общая прибыльность и повышение стоимости компании	Конкретный уровень прибыли после налогообложения на собственный капитал, равный 10%
Стратегические	Долгосрочное финансовое и промышленное развитие продукции или рынка	Завоевать 3% рынка в последующие два года. Сформировать коллектив работников в течение 3 лет
Тактические	Целевые показатели подразделений	Сократить количество прогулов на 7%. Уменьшить выпуск брака на 15%

Структура организации. Важнейшая цель внутреннего анализа - выявление соответствия структуры организации и реализуемой ею стратегии, между которыми существует некая связь. А. Чандлер (1962 г.), например, обнаружил, что изменение в стратегии позднее приведет к определенному изменению структуры, и выделил несколько важных предположений: организации с ограниченными рынками сбыта продукции и простыми операциями имеют тенденцию к формированию линейно-функциональной структуры и в вопросах стратегии централизованны; в процессе развития организации появляется тенденция к децентрализации ее структурных подразделений; по мере того как организации становятся более дифференцированными в вопросах стратегии, они становятся более свободными в выборе своих структур, используют менее жесткий контроль и более ценят информированность и творчество.

Средством решения таких задач является создание матричных и сетевых структур.

Процесс внутреннего анализа должен быть сосредоточен на вопросе: подходит ли структура организации следованию и реализации стратегии? Анализ организационной структуры - это, прежде всего, анализ результатов работы, которые тесно связаны со структурными проблемами. Чтобы выяснить, в какой мере структура соответствует целям организации, нужно получить ответы на такие вопросы:

- на основе каких принципов выделяются подразделения организации?
- какой объем продукции производят отдельные подразделения?
- соответствуют ли результаты деятельности этих подразделений показателям эффективности и прибыли, получаемым организацией в целом?

Финансовые ресурсы. Как и структура, финансовые ресурсы являются основой обеспечения стратегии корпорации. В данном контексте работа финансовых служб состоит из действий, связанных с финансированием производства компании и порядком использования этих средств. Оценка финансовой деятельности акцентирует внимание на следующих вопросах:

- какие виды решений по финансированию и инвестированию выполняются финансовыми службами?
- каков состав капитала и какие воздействия это будет иметь на будущие выплаты и дивиденды?
- какие методы оценки и модели доступны для оценивания инвестиционных решений?
- сбор какой информации осуществляется финансовыми службами и как они обеспечивают стратегический процесс?
- какая информация и кому предоставляется финансовыми службами?

Трудовые ресурсы. Главная задача деятельности в этой области - обеспечение того, чтобы организация располагала требуемым количеством персонала необходимого уровня и чтобы персонал соответствовал потребности стратегии.

Для реализации стратегии организации нужны работники, которые обладают следующими качествами, способностями, навыками: привержены целям организации, верят в ее ценности; компетентны в работе; могут обеспечить экономию затрат и стратегическое изменение; обладают навыками, которые являются источниками конкурентного преимущества организации.

Производственная деятельность. Является основной функцией любой организации и представляет собой превращение исходных материалов в товары и услуги, которые можно реализовать на рынке.

Стратегическая значимость производственной деятельности определяется: гибкостью и готовностью к внесению изменений в производственную и оперативную деятельность; наличием и быстрым внедрением в производство высоких технологий и автоматизации; удовлетворением потребностей и ожиданий покупателей; обеспечением высокого качества

при минимальных затратах, а также быстрой и надежной доставкой товаров или услуг.

Стратегический анализ производственного процесса сосредоточивается на таких аспектах:

- удельная и общая эффективность оборудования предприятия и его производительность;
- структура производственных затрат;
- проблема (дефицит или избыток) производственных мощностей;
- местоположение предприятия;
- эффективность обслуживания, контроля качества, запасов и планирования производства;
- квалификация производственного персонала.

Сбыт. Роль отдела маркетинга в процессе стратегического управления определяется такими функциями: деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей покупателя; ответственностью за позиционирование товара или услуги на рынке; предоставлением важной информации руководству для процесса обеспечения стратегии; ответственностью за осуществление маркетинговой стратегии организации, за функционирование всего маркетингового комплекса.

Маркетинговый комплекс (товар, цена, место и стимулирование) является уникальным для каждой организации и для потребностей каждого сегмента рынка. Его использование позволяет организации добиться конкурентного преимущества.

Исследования и разработки. Наиболее успешные организации постоянно вводят прогрессивные новшества во все области деятельности. Собственные исследования и разработки - один из путей к этому. Необходимость исследований и разработок для организаций вызывают обстоятельства, когда исследования и разработки подразумевают вложения, для которых надо найти соответствующий им уровень финансирования; обеспечивают другие стратегии или методы их реализации, касающиеся совершенствования продукции.

Ключевое стратегическое решение предполагает ответы на вопросы: сколько расходовать на исследования и разработки и как распределять эти ресурсы? При оценке подобной деятельности нужно учитывать следующие вопросы:

- имеют ли исследования и разработки четкую рыночную ориентацию?
- какова технологическая компетенция данной службы?
- каков уровень знаний и опыта тех, кто руководит и проводит исследования и разработки?
- пригодна ли структура исследований и разработок?
- насколько успешна деятельность службы по исследованиям и разработкам?

Системы и процедуры. Эта область ресурсов в организации часто не принимается во внимание, хотя она является важной ее частью. Прежде всего, надо выделить основные системы: информационные, коммуникаций, составления сметы. Ниже приведены вопросы, на которые надо ответить, чтобы оценить стратегическое значение этих систем.

Информационные системы:

- соответствуют ли они стратегическим потребностям организации?
- в правильной ли форме предоставляется информация?
- обладает ли система способностью предоставлять информацию в реальном времени?
- доступна ли информация там и тогда, когда она необходима?
- гибка ли и приспособляема ли система?
- может ли она справиться с новыми данными и обработать их?

Системы коммуникаций:

- насколько действенно и эффективно работают системы коммуникаций?
- имеются ли в организации горизонтальные системы коммуникаций?

- имеются ли какие-либо структурные препятствия для эффективной коммуникации?
- насколько развита система неформальных коммуникаций?
- соответствует ли система коммуникаций стратегическим потребностям организации?

Системы составления сметы:

- позволяют ли они:

устанавливать разумные цены на новую продукцию, заранее определить эффект предлагаемых изменений в продажах или ожидаемых изменений в затратах?

оценить влияние решений об уровне обслуживания с точки зрения затрат?

определить воздействие решений о капиталовложениях на прибыль и убытки?

- дают ли они адекватные, точные и своевременные прогнозы?

Целью внутреннего анализа является устранение разногласий между системными и стратегическими задачами организации.

Используя методику, предложенную Г. Стивенсоном (1989 г.), проведение внутреннего анализа можно разделить на пять этапов.

Этап 1. Определяется, какие характеристики (атрибуты) организации должны быть оценены. Список может быть весьма значительным, но он ограничивается, во-первых, поставленными для стратегического анализа задачами исследования внутреннего организационного окружения и, во-вторых, финансовыми возможностями для проведения сложного и дорогостоящего исследования.

Этап 2. Уясняется, с какими организационными единицами имеем дело. Чаще всего рассматриваются три организационных уровня: отделы (цеха), участки и отдельные служащие.

Этап 3. Уточняется, какие типы измерений могут производиться. Используются три типа измерений: наличия атрибута, действенности (результативности) атрибута, эффективности атрибута.

Этап 4. Определяется, какие критерии используются для оценки сильных или слабых сторон. Например: исторический опыт компании, прямая конкуренция, конкуренция внутри организации, мнение консультантов, мнение директоров, нормативные оценки, основанные на литературе по стратегии, специфические задачи, такие как смета.

Этап 5. Уточняется, каким образом организация может получить информацию для того, чтобы сделать такую оценку. Возможно использование широкого спектра источников, однако основными будут являться следующие: контакты с покупателями, личное наблюдение, опыт, системы контроля, совещание, официальные экономические показатели, служащие, высшее руководство, собрание совета, консультанты, журналы и книги.¹⁴

Ключевые факторы успеха.

Общепринято, что важнейшие необходимые условия успеха - это четкая и своевременная коммуникация в сочетании с глубоким вовлечением всех заинтересованных лиц и поддержкой со стороны высшего руководства (рис. 8).

¹⁴ Белова Е.Л. Стратегический анализ - основной элемент стратегического управленческого учета как перспективного направления бухгалтерского учета организации // Современный бухучет. 2009. № 12. С. 3 - 17.

Факторы успеха	Риски
<p>Глубокое вовлечение всех заинтересованных сторон. Поддержка со стороны высшего руководства. Четкая коммуникация на раннем этапе. Совместная работа: бизнес/бизнес и бизнес/ИТ. Реализация быстродостижимых результатов. Наличие необходимых навыков. Достаточный инструментарий и применение лучших практик</p>	<p>Недостаточность вовлеченность и обязательства. Нехватка коммуникаций. Нечеткость ролей и обязанностей. Нехватка ресурсов и неполная комплектация. Нехватка квалифицированных сотрудников</p>

Рис. 8. Ключевые факторы успеха и риски

Это сравнение указывает на то, что банки начали движение в направлении лучшего использования данных не только для того, чтобы в большей степени выполнить требования регуляторов, но и для того, чтобы улучшить общее и операционное управление своими кредитными организациями. При этом реализация полного потенциала требует реорганизации фрагментированных и изолированных видов деятельности на основании целостного и обоснованного подхода¹⁵.

¹⁵ Пахшвел Г., Шоейрманн А., Хеллер И., Маркштайнер Л., Гнауэр В. Целевая операционная модель управления данными // Банковское обозрение. Приложение «BEST PRACTICE». 2016. № 1. С. 43 - 49.