

**Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Е.Е. Петрова

**Управленческий анализ и диагностика предпринимательской
деятельности**

**Учебное пособие для магистрантов
Направление 38.04.01 «Экономика»
Направленность «Экономика природопользования»**

Санкт-Петербург

РГГМУ

2019

УДК [658.114:338](075.8)
ББК 65.291я73

Рецензенты:

М.В. Штиллер, кандидат экономических наук, профессор кафедры Налогообложения и бухгалтерского учета ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»;

Н.Н. Сисина, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и анализа Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Петрова Е.Е. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учебное пособие. – СПб.: РГГМУ, 2019. – 88 с.

В учебном пособии рассматриваются теоретические основы и прикладные вопросы управленческого анализа в разработке и мониторинге бизнес-планов, маржинального и маркетингового анализа и функционально-стоимостного анализа как универсального инструмента рационализации.

Учебное пособие предназначено для студентов магистратуры очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» и составлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

УДК [658.114:338](075.8)
ББК 65.291я73

© Петрова Е.Е., 2019.
Российский государственный гидрометеорологический университет (РГГМУ), 2019 г.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное функционирование организаций в условиях рыночной экономики в значительной степени зависит от обоснованности и качества принимаемых управленческих решений. Научной основой принятия таких решений, важнейшим элементом системы управления экономикой на микроуровне, т.е. на уровне субъектов хозяйствования, является управленческий анализ.

В условиях динамичных изменений рыночной ситуации знание современных приемов и методов управленческого анализа позволяет разрабатывать эффективную стратегию и тактику функционирования предприятия, выявлять неиспользованные резервы повышения эффективности производства и реализовывать их в практической деятельности.

Профессиональный экономист, бухгалтер, руководитель предприятия должны не только знать общие тенденции развития организации в новых экономических условиях, но и понимать, каким образом действие основных экономических законов проявляется на уровне конкретного хозяйствующего субъекта. Они должны хорошо владеть современными методами экономических исследований, методикой управленческого анализа и уметь применять их на практике.

В настоящем учебном пособии приведены как теоретические основы, так и прикладные вопросы управленческого анализа в соответствии с новыми государственными стандартами по данной дисциплине.

В учебном пособии приведены конкретные числовые примеры аналитических расчетов, характеризующие различные методы

управленческого анализа.

Следует отметить, что при рассмотрении теоретических основ и методологических вопросов управленческого анализа хозяйственной деятельности организаций показатели в формулах наряду с русскими обозначаются также латинскими буквами. Это соответствует и другим литературным источникам.

Методика анализа проиллюстрирована на конкретных примерах деятельности коммерческих организаций. В качестве основных источников, которые были наиболее широко использованы, избраны публикации Круглова Д.В., Леоновой Т.М., Переверзевой Л.В., Слуцкина М.Л.

1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В РАЗРАБОТКЕ И МОНИТОРИНГЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

1.1. Содержание, цели и задачи управленческого анализа

Управленческий анализ — это анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия с целью принятия оптимальных управленческих решений, в ходе которого решаются следующие основные задачи:

- качественная оценка достоверности и полноты используемой информации;
- аналитическая интерпретация информации, имеющейся в финансовой, управленческой, статистической, производственной отчетности для получения достоверных выводов с позиций основных групп пользователей;
- оценка показателей и параметров издержек, доходов и финансовых результатов для обоснования управленческих решений;
- мониторинг развития деятельности для выявления неиспользованных возможностей повышения конкурентоспособности организации.

От правильности и результативности управленческого анализа зависит основной результат — прибыль, которая затем становится объектом финансового анализа.

Управленческий анализ проводят все службы предприятия с целью получения информации, необходимой для планирования, контроля и принятия управленческих решений и т.д.

Управленческий анализ интегрирует три вида внутреннего анализа — ретроспективный, оперативный и перспективный, — каждому из которых свойственно решение собственных задач.

Особенности управленческого анализа:

- комплексное изучение всех сторон деятельности организации;

- интеграция учета, анализа, планирования и принятия решений в организации;
- использование всех доступных источников информации;
- ориентация результатов анализа на руководство организации;
- отсутствие регламентации с внешней стороны;
- максимальная закрытость результатов анализа в целях сохранения коммерческой тайны;
- границы информационного инструментария анализа простираются практически на все стороны хозяйственной жизни;
- методическое обеспечение аналитических процедур включает современные рыночные инструменты, апробированные в практике зарубежных и отечественных аналитиков;
- управленческий анализ в основном носит прогнозный характер, направлен на оценку деятельности коммерческой организации в будущем;
- аналитические процедуры нацелены на оценку бизнес-деятельности, обоснование оптимальных управленческих решений на основе выявления неиспользованных возможностей.

Объектом управленческого анализа являются хозяйствующие субъекты экономики.

Субъект управленческого анализа — это лицо, непосредственно осуществляющее управленческий анализ.

Предмет управленческого анализа — это хозяйствующие процессы, протекающие на предприятии, социально-экономическая эффективность и результаты его деятельности.

Основная цель управленческого анализа — это информационное обеспечение принятия обоснованных управленческих решений.

Проведение управленческого анализа предприятия любой отрасли позволяет:

- оценить место предприятия на рынке данного товара;
- проанализировать ресурсные возможности увеличения объема производства и продаж за счет лучшего использования основных факторов производства: средств труда, предметов труда и трудовых ресурсов;
- оценить возможные результаты производства и реализации продукции и пути их ускорения;
- принимать решения по ассортименту и качеству продукции, запуску в производство новых ее образцов;
- выработать стратегию управления затратами в организации;
- определить стратегию ценообразования;
- анализировать взаимосвязь объема продаж, затрат и прибыли с целью управления безубыточностью производства.

Управленческий анализ использует внутреннюю (учетную и внеучетную) и внешнюю информацию, поэтому применяемые в ходе аналитических процедур методы разнообразны и зависят, прежде всего, от направления анализа.

Совокупность выбранных аналитиком приемов и способов, применяемых в определенной последовательности, при изучении бизнес деятельности составляют методику управленческого анализа.

Управленческий анализ особенно необходим при формировании бизнес-планов новой коммерческой организации, а также годового и долгосрочного плана действующего предприятия, при анализе выполнения бизнес-планов и комплексной оценке эффективности хозяйственной деятельности. В данной главе будет рассмотрена роль анализа в диагностике и разработке основных показателей бизнес-планов, в бюджетировании и анализе исполнения бюджетов (смет).

1.2. Бизнес-план и роль управленческого анализа и диагностики в разработке его основных разделов и показателей

Общая характеристика бизнес-плана. Бизнес-план – это категория рыночного хозяйствования, основной инструмент управления предприятием и повышения его доходности в условиях конкуренции и свободного предпринимательства. В нем определяются цели деятельности предприятия и пути их достижения. Он составляется в следующих случаях:

- обоснование и осуществление инвестиционных проектов;
- реализация отдельных коммерческих операций;
- эмиссия ценных бумаг;
- определение перспектив развития предприятия;
- проведение реорганизационных мероприятий;
- финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса.

Наиболее объемными являются бизнес-планирование текущей деятельности (на предстоящий год или другой период) и бизнес-план создания нового предприятия (фирмы).

Научно обоснованный бизнес-план необходим многим участникам коммерческого дела: учредителям, партнерам по бизнесу, потенциальным инвесторам, банкам, административным органам и др. Он предоставляет необходимую информацию для анализа и оценки предпринимательской деятельности с точки зрения его разумности, реалистичности, перспективности и результативности.

Разработке бизнес-плана предшествуют детальный финансовый и производственный анализ предприятия.

Финансовый анализ включает оценку текущего состояния предприятия, анализ его баланса, структуры активов, характеристику материальных

ресурсов, зданий и сооружений, объектов социальной инфраструктуры, оборудования (остаточная стоимость и степень износа), незавершенного строительства, материальных запасов, динамики объемов выпуска и реализации продукции, прибыли и рентабельности предприятия.

В процессе производственного анализа оценивают качество продукции и услуг, уровень технологии, уровень производственных издержек, квалификацию персонала, месторасположение источников энергии и поставщиков материалов, комплектующих и т.д.

Описание и анализ состояния и диагностики развития предприятия в бизнес-плане решает две задачи:

- 1) изучение состояния и тенденций развития предприятия как объекта инвестирования;
- 2) получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.

В процессе анализа может быть дана краткая характеристика отрасли, перспектив ее развития, сырьевой базы, региональной структуры производства, инвестиционного климата, что позволит получить более достоверную информацию, необходимую для расчета основных показателей бизнес-плана.

Рассмотрим основные виды планов комплексного бизнес-плана.

План маркетинга. Разработке основных разделов бизнес-плана должны предшествовать маркетинговые исследования. Результаты этих исследований служат основой для формирования плана маркетинга.

Выручка, или доходы от продаж, есть результат основной деятельности предприятия и является основным показателем объема хозяйственной деятельности. Объем продаж является базовым показателем бюджетирования, т.е. сметного планирования на предприятии. Смета объема

продаж продукции (товаров, работ и услуг) определяется методами маркетингового анализа, в результате которого определяется, сколько товаров может реализовать производитель.

Многочисленные объекты маркетинговых исследований можно разделить на три основные группы:

- 1) потребители товаров, или рынок;
- 2) товар и его свойства;
- 3) конкуренты.

Исследование рынка, т.е. потребителей товаров, – это:

- изучение мотивов поведения потребителей; анализ рыночной конъюнктуры;

- анализ «ниши» рынка, т.е. области деятельности, в которой предприятие имеет наибольшие возможности реализации своих сравнительных преимуществ;

- анализ наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке, форм и каналов сбыта;

- анализ тенденции изменения цен;

- анализ эффективности рекламной деятельности.

Изучение товара – это:

- исследование потребительских свойств товаров или услуг, их отличий от товаров конкурентов;

- анализ объема товарооборота предприятия по отраслевым (продуктовым) и географическим (территориальным) сегментам;

- определение жизненного цикла товара, т.е. продолжительности периода его вхождения на рынок, периода насыщения рынка товаром, периода падения спроса, когда наступает необходимость модернизации товара или его замены новым товаром;

- разработка эффективного сервисного обслуживания товара у потребителей;

- определение производственных и финансовых потенциальных возможностей в области расширения производства товара.

При исследовании конкурентов необходимо:

- проанализировать положение дел в отраслевых и географических сегментах продаж;

- изучить реальных и потенциальных конкурентов, оценить объемы их продаж, доходов, финансовое положение; проанализировать политику цен конкурентов;

- дать основные характеристики свойств товаров конкурентов, уровень качества и дизайна;

- сравнить сильные и слабые стороны своей фирмы и конкурентов.

Производственный план. Данный раздел бизнес-плана наряду с планом маркетинга является базой для определения финансовых результатов текущей деятельности или инвестиционного проекта.

Основная задача этого вида плана – описание обеспеченности бизнес-плана с производственной и технико-технологической стороны. Производственный план формируется на основе плана сбыта продукции и расчета производственных мощностей предприятия, а также прогноза производственных запасов и потерь.

Для описания структуры производственного процесса необходимы следующие данные:

- структура производства, планируемого к использованию в текущей деятельности или рамках инвестиционного проекта; технологическая схема;

- схема распределения производственного процесса в пространстве и времени;

- трудоемкость выполнения операций, тарифы по оплате труда основных производственных рабочих; данные о квалификации персонала;
- структура персонала и виды затрат на персонал;
- перечень исходных материалов и комплектующих изделий, их количество и стоимостные характеристики;
- основные поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий, объемы и условия поставок;
- потребное количество энергии, газа, сжатого воздуха, пара и т.д. и стоимость единицы их потребления;
- перечень услуг сторонних организаций, необходимых для осуществления процесса производства и реализации продукции;
- объем внутренних и внешних перевозок по всем видам транспорта, тарифы по перевозкам;
- затраты по перечисленным позициям (итоговые данные).

Организационный план. Основная задача этого вида плана – обеспечение организационно-технических условий для выполнения производственного плана и плана продаж. Здесь дается описание концепции и структуры управления инвестиционным проектом (или организационная схема предприятия), а также характеристика состава группы правления, взаимодействия подразделений между собой, распределения обязанностей в группе управления.

В этом разделе бизнес-плана должны быть отражены этапы и условия работ по подготовке предприятия к производству продукции (услуг). Каждый инвестиционный проект предусматривает соответствующую ему предпроизводственную стадию. Выделяются этапы подготовительных работ: организационный этап, строительно-монтажные работы, приобретение (изготовление) и монтаж оборудования, проведение НИОКР, разработка технической (проектной, конструкторской и технологической) документации

на продукцию и оснастку, изготовление и испытание опытных образцов продукции, доработка технической документации, запуск серийного производства.

Одновременно планируется выполнение работ по формированию рынка сбыта продукции, подбору потенциальных подрядчиков, заключению договоров на покупку сырья, материалов и комплектующих изделий и по осуществлению их поставки.

Для построения календарного плана работ по организации производственного процесса и формированию активов предприятия (земельных участков, зданий и сооружений, оборудования, нематериальных активов и др.) необходима следующая информация:

- перечень этапов предпроизводственной стадии;
- описание технологического процесса;
- степень освоения продукции;
- наличие документации по проекту;
- сроки проведения работ по этапам (дата начала, длительность и окончание этапа);
- перечень необходимого оборудования с указанием стоимости и сроков поставки оборудования;
- поставщики сырья, материалов и комплектующих изделий;
- характеристика производственных площадей для нового производства и существующего оборудования;
- план вывода предприятия на проектную мощность;
- программа по подготовке кадров;
- последовательность и параллельность проведения работ;
- прогноз затрат по этапам предпроизводственной стадии;
- потенциальные источники и условия привлечения капитала.

Юридический план является продолжением организационного плана. В этом разделе бизнес-плана дается описание правовой обеспеченности предприятия или проекта, определяются правовой статус предприятия, форма собственности, ограничения по лицензированию, условия распределения ожидаемой прибыли, разрабатываются правовые документы, регулирующие деятельность предприятия.

Финансовый план является итоговым разделом бизнес-плана. Показатели финансового плана просчитываются по результатам прогноза продаж и производства продукции (т.е. планов маркетинга и производства). Этот документ обеспечивает связь показателей развития организации с имеющимися финансовыми ресурсами.

При разработке финансового плана должны быть учтены характеристики и условия среды, в которой предполагается реализация инвестиционного проекта или ведения хозяйственной деятельности:

- налоговая среда (перечень видов налогов, ставки налогов и сроки их выплаты, тенденции изменения);
- изменение курса валют, по которым ведется расчет проекта;
- инфляционная характеристика среды.

Одновременно с этим проводятся оценка степени влияния критических факторов на финансовые результаты проекта и анализ зависимости показателей эффективности проекта от условий его реализации. Финансовый план включает в себя следующие основные расчеты (сметы):

- смета объема продаж продукции; план прибылей и убытков (смета доходов и расходов);
- баланс денежных поступлений и расходов;
- плановый бухгалтерский баланс (смета активов и пассивов);
- расчет безубыточности продажи товаров.

В финансовую часть бизнес-плана входят также расчеты по обоснованию стратегии финансирования инвестиций, товарно-материального обеспечения кредитов, расчеты показателей рентабельности, оценка финансовых рисков и страхование.

По результатам расчетов проводится анализ финансовых ресурсов предприятия и разрабатываются схемы финансирования инвестиционного проекта.

Формы и методы финансирования проектов весьма разнообразны и зависят от возможностей предприятия и условий его деятельности. В практике промышленных предприятий наиболее распространенными являются:

- получение финансовых ресурсов путем выпуска акций (наиболее распространенная и предпочтительная форма финансирования в первоначальный период реализации крупных проектов). Акционерный капитал приобретает путем эмиссии обыкновенных и привилегированных акций;

- долговое финансирование (приобретение долгосрочного кредита в коммерческих банках, кредиты в государственных структурах, ипотечные ссуды, частное размещение долговых обязательств). При выборе варианта кредитования необходимо учитывать ситуацию на кредитном рынке, условия получения кредитов (кредитная ставка, сроки истечения долговых обязательств, условия по обслуживанию долга);

- лизинговое финансирование. Сумма собственного и заемного капитала должна быть достаточной для покрытия отрицательной величины остатка денежных средств в любой период времени реализации проекта.

По каждой выбранной схеме проводится отдельный расчет, где оцениваются последствия ее использования. Основой этих расчетов являются

показатели, характеризующие эффективность данного проекта. Они могут быть разбиты на две группы:

- 1) показатели, характеризующие эффективность оперативной деятельности предприятия в ходе реализации проекта;
- 2) показатели, характеризующие эффективность вложенных инвестиций.

При расчете финансовых показателей бизнес-плана должны быть учтены возможные изменения рыночной ситуации. Эти изменения приводят к тому, что предприятие постоянно сталкивается с риском наступления неблагоприятного события, которое может привести к возникновению дополнительных расходов в ходе реализации проекта, снижению доходов, увеличению сроков реализации проекта и т.д. Для этого в ходе разработки финансового плана проводят качественный и количественный анализ риска. Его задача – определить факторы риска и этапы работ, при выполнении которых возникает риск, а также установить размеры риска. Качественный анализ риска может проводиться различными методами. Чаще всего используют следующие методы:

- статистический;
- анализ целесообразности затрат;
- экспертных оценок;
- использование аналогов и т.д.

Для уменьшения риска в процессе формирования финансового плана оценивают степень влияния критических факторов на финансовые результаты проекта, т.е. проводят анализ чувствительности.

В качестве критических факторов рассматривают возможное изменение следующих параметров:

- объем сбыта продукции предприятия;
- цена продукции;

- издержки производства;
- время задержки платежей за реализованную продукцию;
- условия формирования запасов;
- условия формирования капитала;
- показатели инфляции.

Цель анализа чувствительности – определение степени влияния критических факторов на финансовые результаты проекта. В качестве ключевого показателя, относительно которого проводится оценка, выбирается один из интегральных показателей эффективности, например срок окупаемости проекта. В результате определения чувствительности инвестиционного проекта к критическим факторам в процессе проектирования разрабатываются мероприятия по уменьшению риска и устанавливается оптимальный вариант реализации инвестиционного проекта.

1.3. Сметное планирование (бюджетирование), анализ и диагностика исполнения смет (бюджетов)

Система бюджетирования (сметного планирования). Сметное планирование – важная часть бизнес-планирования.

Сметное планирование осуществляется в два этапа:

- 1) планирование – определение будущих целей;
- 2) мониторинг (сопровождение) – анализ и диагностика текущей хозяйственной деятельности, т.е. выполнения запланированных решений в течение планового периода.

Сметы составляются на год в целом с поквартальной (или ежемесячной) разбивкой. Работа выполняется обычно под руководством финансового директора бригадой менеджеров, в которую включаются представители бухгалтерии и других департаментов (отделов) предприятия.

Различают два способа расчета смет:

- разработка сметы с «нуля» – применяется в случаях, когда проектируется новое предприятие или когда предприятие меняет профиль работы;

- планирование от достигнутого – применяется в случаях, когда профиль предприятия не изменяется.

При составлении смет используются следующие методы: нормативный, расчетно-аналитический, балансовый, оптимизации и моделирования.

Нормативный метод используется при расчете объемов затрат и потребности в ресурсах путем умножения норм расхода ресурсов на планируемый объем экономических показателей (реализации, выпуска продукции, объема услуг и т.п.). Расчетно-аналитический метод используется при расчете объемов затрат и потребности в ресурсах путем умножения средних затрат на индекс их изменения в плановом периоде.

С помощью балансового метода увязываются объемы затрат и источников расширения ресурсов (в том числе доходов). При помощи метода оптимизации из нескольких смет выбирается наилучшая с точки зрения минимума затрат или максимума получаемого эффекта (результата).

Метод моделирования позволяет провести факторный анализ функциональных связей между различными элементами процесса производства. Например, моделируется зависимость прибыли от уровня затрат и объемов реализации продукции.

Диагностика и расчет основных смет бизнес-плана. Рассмотрим подробнее сметы, составляемые при планировании хозяйственной деятельности предприятия.

Смета продаж. Данная смета составляется на первом этапе. Оценка объема реализованной продукции, товаров, услуг в денежном выражении служит основой, на которой базируются все другие сметы. Объем продаж

оказывает существенное влияние на факторы, связанные с формированием текущей прибыли.

Смета продаж включает в себя информацию о предполагаемых объемах реализации по каждому товару и ожидаемую цену единицы товара. Эти данные классифицируются по регионам и (или) по существующим представительствам предприятия.

В разработке сметы продаж главную задачу выполняет маркетинг – система мероприятий по комплексному анализу рынка, формированию и стимулированию спроса, рационализации продвижения товаров по каналам обращения до конечного потребителя.

Сравнения фактических продаж со сметными по видам продукции, регионам и (или) представительствам предприятия отражают различия между этими показателями. Управленческий персонал, используя эту информацию, сможет исследовать причины существенных отклонений и принимать меры по улучшению положения.

Смета производства. Объем производства, соответствующий сметному объему продаж и необходимой величине материальных запасов, определяется в смете производства.

Необходимо учитывать объем продаж, производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов готовой продукции на планируемый период.

Объемы производства должны быть тесно увязаны со сметой продаж, что гарантирует сбалансированность производства и продаж в течение года.

Смета прямых материальных затрат, закупки и использования основных материалов. Объем производства в стоимостном выражении является результатом комплексного использования всех видов ресурсов – трудовых, материальных, финансовых.

Затраты предметов труда, т.е. материальные затраты, часто составляют наибольший удельный вес в себестоимости продукции. Смета прямых материальных затрат показывает общие потребности производства по основным материалам, а также необходимый объем закупок основных материалов, зависящий от ожидаемого их потребления в производстве и запасов на складе.

Необходимое количество основных материалов умножается на ожидаемую цену единицы материала с тем, чтобы определить общую сумму прямых материальных затрат.

Используя данные о планируемой величине запасов на конец планируемого периода и принятую схему оплаты закупок материальных ресурсов, формируют график ожидаемых платежей.

Смета прямых трудовых затрат (расходов на оплату труда основного производственного персонала). Планируемый объем производства определяет общее время использования труда основных рабочих и является исходной информацией для составления сметы прямых затрат на оплату труда. При составлении этой сметы учитываются трудоемкость изготовления единицы продукции и стоимость одного человеко-часа. Чтобы оценить общие расходы по заработной плате, необходимо умножить количество отработанных в производстве часов на средний уровень почасовой оплаты труда.

Величина прямых затрат труда должна быть тщательно скоординирована с имеющимися трудовыми ресурсами, чтобы обеспечить достаточное использование труда в производстве. Эффективная схема организации производственного процесса позволит минимизировать простои и устранить нехватку трудовых ресурсов.

На практике указанные расчеты детализируют во времени, проводят разбивку плановых показателей по кварталам и составляют график ожидаемых платежей.

Смета общепроизводственных расходов. При составлении данной сметы в составе общепроизводственных расходов выделяют постоянные и переменные расходы и определяют ставки, по которым формируется переменная часть этих расходов.

Сумма общепроизводственных расходов охватывает стоимость постоянной составляющей, включая амортизационные отчисления по производственному оборудованию, а также величину переменной составляющей, которая определяется путем умножения ставки переменных расходов на затраты времени производственных работников.

Ожидаемая величина накладных расходов обычно включает величину накладных расходов по каждой их статье: заработная плата вспомогательного персонала, заработная плата управленческого персонала, энергия и освещение, амортизация основных фондов, вспомогательные материалы, текущий ремонт, страхование и налог на имущество.

Для того чтобы определить общепроизводственные расходы по каждому подразделению, составляют дополнительные сметы. Такие сметы позволяют сконцентрировать внимание на контроле тех издержек, которые возникают в конкретных подразделениях, и помогают объективно оценивать деятельность каждого подразделения. В этих случаях производятся более детальные расчеты.

Смета себестоимости продаж – составляется на основе сводных данных по натуральным и стоимостным оценкам, взятым из смет прямых материальных затрат, затрат по оплате труда и общепроизводственных расходов, а также прогнозируемых величин производственных запасов сырья, материалов и готовой продукции.

Смета текущих (периодических) расходов – включает смету коммерческих и смету общих административных расходов. В состав коммерческих расходов входят заработная плата работников службы сбыта, расходы на рекламу, транспортные расходы, оплата телефонной связи (в части, связанной со сбытом продукции), прочие расходы на реализацию продукции. Управленческие расходы состоят из заработной платы административного персонала, заработной платы прочих служащих, оплаты энергии и освещения, амортизации офисного оборудования, расходов на телефонную связь, страхование, канцтовары и т.д.

Смета прибылей и убытков – составляется на основе данных, содержащихся в сметах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. К этому перечню добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль. Сметный расчет прибылей и убытков, как правило, включает три раздела:

1) расчет ожидаемого финансового результата, т.е. планового уровня прибыли до налогообложения. Составной частью этих расчетов является определение себестоимости единицы реализованной продукции (в части переменных затрат), а также стоимости запасов материалов и готовой продукции;

2) распределение прибыли – в этом разделе запланированная прибыль распределяется на две части: налог на прибыль и прибыль, остающуюся в распоряжении организации (чистую прибыль);

3) ожидаемое использование прибыли путем деления на капитализируемую и потребляемую части. Капитализированная прибыль направляется на реинвестирование (развитие бизнеса), создание или увеличение резервного капитала, а потребляемая прибыль – на выплату дивидендов, социальных выплат персоналу, благотворительные цели и т.д.

Смета прибылей и убытков содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия.

Смета капитальных затрат. Бюджет капитальных вложений – это план приобретения внеоборотных активов и источников их финансирования. Смета капитальных вложений обобщает перспективы по приобретению основных средств. Капитальные затраты в реальные активы возникают при обновлении основных средств из-за выбытия, физического и морального износа оборудования; может планироваться увеличение производственных мощностей, введение новых технологических линий.

Смета движения денежных средств (денежных потоков) – характеризует приток и отток денежных средств в течение планового периода. Ее цель – поддержание баланса денежных средств, а также определение размеров дополнительного финансирования при временном дефиците денежных средств. Она включает ожидаемый приход и расход денежных средств в течение дня, недели, месяца или более длительного периода. В связи с этим при составлении сметы используют следующие показатели:

- приток (поступление) денежных средств; отток денежных средств (платежи);
- чистый денежный поток (разница притока и оттока денежных средств);
- минимальный остаток денежных средств; потребность в дополнительном финансировании.

При этом поступления денежных средств классифицируются по источникам поступления средств, а расходы – по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств. При составлении

сметы учитываются выплата дивидендов, планы финансирования инвестиций за счет собственных источников или долгосрочных кредитов и другие денежные потоки. Данные, включаемые в смету продаж, в сметы производственных и текущих расходов, а также в смету капитальных затрат отражаются на показателях сметы движения денежных средств.

Смета активов и пассивов – представляет собой прогнозный бухгалтерский баланс, который составляется на основе ожидаемого балансового отчета, составляемого до завершения отчетного периода. Статьи этого баланса увеличиваются (уменьшаются) с учетом операций, планируемых в предстоящем году.

Плановый баланс представляется в форме, рекомендуемой для отчетного бухгалтерского баланса.

В процессе реализации бизнес-плана важнейшую роль играет постоянный контроль над затратами. Особое место в этой системе занимает оценка деятельности подразделений и организации в целом. Менеджеры центров ответственности постоянно сравнивают фактические затраты с планируемыми, выявляют отклонения и анализируют их.

Существует несколько центров ответственности:

- центр затрат, в рамках которого менеджер несет ответственность за расходы, находящиеся под его контролем; центр прибыли, где менеджер отвечает за продажи и расходы;

- центр инвестирования, где менеджер дополнительно к ответственности за продажи и расходы несет ответственность за принятие решений по капиталовложениям.

Чтобы правильно контролировать исполнение затрат, необходимо скорректировать бюджетные данные в части переменных расходов на соответствующий фактический выпуск продукции. С этой целью составляют гибкие сметы на разные возможные объемы продаж.

Гибкая смета используется как в предплановом, так и в после-плановых периодах. В первом случае она служит для выбора наиболее оптимального варианта объема продаж, во втором – позволяет точно оценить результаты деятельности как предприятия в целом, так и отдельных его подразделений.

Контрольные вопросы

1. Что такое управленческий анализ и каковы его основные задачи?
2. Что является предметом и объектами управленческого анализа?
3. Из каких частей состоит бизнес-план?
4. Что такое сметное планирование?
5. Каковы особенности управленческого анализа?
6. Какие методы используются при составлении смет?
7. В каких периодах используются гибкие сметы?

2. МАРЖИНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

2.1. Основные понятия и значение маржинального анализа

При увеличении объема производства себестоимость единицы продукции снижается, так как при этом обычно возрастает только сумма переменных расходов, а сумма постоянных расходов не изменяется (при данном уровне использования производственных мощностей). И наоборот, при спаде производства себестоимость единицы продукции повышается, так как на нее приходится больше постоянных расходов.

Более точная взаимосвязь между затратами, прибылью и объемом продаж устанавливается в системе управленческого учета затрат, называемой «директ-костинг». В рамках этой системы проводится *маржинальный анализ*, получивший такое название от понятия «маржинальный доход», который является производной величиной от выручки и затрат.

Система «директ-костинг» строится на базе деления всех затрат

организации на переменные (условно-переменные) и постоянные (условно-постоянные) и учете неполной себестоимости, включающей только переменные издержки.

К *условно-переменным* относятся такие затраты, которые изменяются в зависимости от изменения объема производства: расходы сырья, материалов, топлива, энергии на продукцию, заработная плата рабочих-сдельщиков, отчисления на социальные нужды и т.п.

С увеличением объема производства возрастают и суммарные переменные затраты, а в расчете на единицу объема продукции они не изменяются. Если объем производства снижается, то уменьшаются и суммарные переменные расходы, а в расчете на единицу объема продукции они остаются прежними.

К *условно-постоянным* относятся расходы, непосредственно не зависящие от объема производства и реализации продукции: амортизация, арендная плата, проценты за пользование банковским кредитом, административно-управленческие расходы и др. Постоянные расходы на единицу объема продукции уменьшаются (увеличиваются) при соответствующем увеличении (уменьшении) объема производства. Суммарные же постоянные затраты в связи с его колебаниями не изменяются.

Следует отметить, что постоянные затраты не зависят от объема продукции лишь до определенного предела, т.е. до тех пор, пока наращивание объемов производства не потребует увеличения производственных мощностей, роста аппарата управления и т.п. Этот диапазон в литературе называется *релевантным*.

Существуют еще и так называемые *смешанные* расходы, которые состоят из переменной и постоянной частей, например почтовые и телеграфные расходы, затраты на ремонт оборудования и др. Эти затраты делятся между постоянными и переменными либо пополам, либо в другой принятой

в организации пропорции.

Группировка затрат на постоянные и переменные не может быть определена раз и навсегда даже в конкретной организации, а должна пересматриваться в соответствии с изменениями условий деятельности.

В экономической литературе для повышения точности и объективности разделения затрат на переменные и постоянные предлагается ряд специальных методов: метод высшей и низшей точки объема производства, графический способ, метод наименьших квадратов и др.

В реальных условиях работы конкретных организаций на величину затрат могут влиять не только изменения объема производства, но и другие факторы, например: инфляционное изменение цен и тарифов на материальные ресурсы; совершенствование организационно-технического уровня производства; изменения в налоговом и бухгалтерском законодательствах и др.

В связи с этим маржинальный анализ себестоимости дает надежные результаты только при соблюдении следующих условий (в заданном релевантном диапазоне):

- равенства объема производства и объема продаж;
- подразделения всех затрат на переменные и постоянные;
- неизменности постоянных затрат относительно объема производства;
- пропорциональности изменения переменных затрат в связи с колебаниями объема производства;
- неизменности цен материальных ресурсов и продукции;
- отсутствия структурных сдвигов в объеме продукции.

Одним из основных в системе «директ-костинг» является понятие маржинального дохода (МД) (иначе — маржа, валовая маржа, валовая прибыль). Он представляет собой выручку от продаж сверх переменных затрат

$$\text{МД} = \text{ОР} - C_{\text{пер}}. \quad (2.1)$$

Маржинальный доход является источником покрытия постоянных расходов ($C_{\text{пост}}$) и образования прибыли

$$\text{МД} = C_{\text{пост}} + \text{П}. \quad (2.2)$$

При этом для каждого значения объема продукции прибыль определяется как разность между маржинальным доходом и постоянными затратами

$$\text{П} = \text{МД} - C_{\text{пост}}. \quad (2.3)$$

Если сумма постоянных затрат превысит маржинальный доход, то у предприятия образуются убытки.

Показатель маржинального дохода является одним из важнейших в системе управленческого учета и анализа. На его основе рассчитываются порог рентабельности (точка безубыточности), запас финансовой устойчивости организаций, величина планируемой прибыли, решаются вопросы, связанные с ценовой политикой и структурой ассортимента продукции.

Порог рентабельности представляет собой сумму выручки, необходимой для покрытия полных затрат. При этом организация не получает ни прибыли, ни убытка, а $\text{МД} = C_{\text{пост}}$. Порядок расчета порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости организации будет изложен ниже.

Анализ взаимосвязи затрат, прибыли и объема продаж в системе «директ-костинг» дает необходимую информацию для принятия ряда управленческих решений:

- о привлечении дополнительных заказов;
- выборе между самостоятельным производством и закупками со стороны;

- снятии с производства отдельных изделий и оптимизации производимой номенклатуры;

- снижении цены изделия в случае изменения конъюнктуры рынка.

Для решения указанных задач применение метода учета полной себестоимости может привести к ошибочным выводам.

2.2. Способы определения порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости организации

Одной из наиболее важных задач, решаемых с помощью системы «директ-костинг», является анализ безубыточности производства. Его цель заключается в определении финансовых результатов при изменении уровня производственной деятельности. Полученная информация имеет существенное значение для руководства организации, так как позволяет правильно обосновать производственные мощности и установить, при каких объемах выпуска производство будет рентабельным, а при каких оно не будет давать прибыли.

Рассмотрим аналитические способы определения порога рентабельности (безубыточного объема продаж, критической точки производства). По определению *критическая точка* отражает тот объем продаж, при котором прибыль равна нулю ($\Pi = 0$), а выручка — полной себестоимости продукции: ($OP = C$ или $OP = C_{пер} + C_{пост}$).

Если выручку представить как произведение количества реализованной продукции (q) и ее цены (p), т.е. $OP = q \times p$, то для монономенклатурного производства получим следующее выражение:

$$q \times p = C_{пост} + C_{пер} \times q \quad (2.4)$$

Уравнение (2.4) является основным для получения различных оценок. Так, безубыточный объем производства продукции в натуральном

выражении будет равен

$$q_{кр} = \frac{C_{пост}}{p - C_{пер}}. \quad (2.5)$$

Учитывая, что цена за вычетом переменных расходов представляет собой маржинальный доход по изделию, формула (2.5) примет следующий вид:

$$q_{кр} = \frac{C_{пост}}{МД}. \quad (2.6)$$

Используя основную формулу (2.4), можно определить критическую продажную цену (нижнюю цену изделия), при которой прекращается покрытие полных затрат

$$p_{кр} = \frac{C_{пост}}{q} + C_{пер}. \quad (2.7)$$

Рассмотрим следующий пример. Допустим, что организация производит продукцию одного наименования, при этом

- 1) $p = 1000$ руб.;
- 2) $C_{пер} = 600$ руб.;
- 3) $C_{пост} = 80\,000$ руб.

Количество изделий, которое предприятию необходимо произвести, чтобы достичь безубыточной работы, рассчитаем по формуле (2.5):

$$q_{кр} = 80\,000 : (1000 - 600) = 200 \text{ ед.}$$

Если умножить правую и левую части равенства (2.5) на цену изделия, то получим формулу для определения критического объема продаж в стоимостном выражении:

$$OP_{кр} = \frac{C_{пост}}{1 - d_{пер}} \quad (2.8)$$

ИЛИ

$$OP_{кр} = \frac{C_{пост}}{d_{МД}}, \quad (2.9)$$

где $d_{пер}$ — доля переменных затрат в цене изделия; $d_{МД}$ — доля маржинального дохода в выручке от продаж

$$d_{МД} = \frac{МД}{OP} = \frac{OP - C_{пер}}{OP} = 1 - d_{пер}.$$

В данном примере порог рентабельности (см. формулу (2.8)) составит

$$OP_{кр} = 80000 \div \left(1 - \frac{600}{1000}\right) = 200 \text{ тыс. руб.}$$

Приведенная выше методика может применяться только теми организациями, которые производят либо один вид продукции, либо продукцию, которую можно привести к единому условно-однородному измерителю.

В условиях рынка во избежание банкротства организации не могут разрабатывать свою производственную программу на основе одной, даже самой выгодной позиции номенклатуры, а вынуждены осуществлять диверсификацию производства.

Следует отметить, что методика анализа взаимосвязи объема производства, себестоимости и прибыли для многономенклатурных организаций разработана еще недостаточно, поэтому в практической

деятельности отечественных организаций маржинальный анализ пока еще широко не применяется.

Важной задачей анализа в системе «директ-костинг» является определение *запаса финансовой устойчивости (зоны безопасности)* организации. Если известен порог рентабельности, то запас финансовой устойчивости (ЗФУ) определяется следующим образом:

$$\text{ЗФУ} = \text{ОР} - \text{ОР}_{\text{кр}}, \quad (2.10)$$

т.е. он представляет собой превышение фактически достигнутой (или планируемой) выручки от продаж над критическим объемом. В относительном выражении (в процентах к фактически полученному (планируемому) объему продаж)

$$\text{ЗФУ} = \frac{\text{ОР} - \text{ОР}_{\text{кр}}}{\text{ОР}} \times 100. \quad (2.11)$$

Зона безопасности показывает, на сколько процентов объем продаж выше критического, при котором рентабельность равна нулю. Если, наоборот, выручка оказывается ниже порога рентабельности, то у организации возникают убытки, ухудшается финансовое состояние. В этом случае необходимо сокращать постоянные затраты для снижения порога рентабельности.

Рассмотрим условный пример (табл. 2.1). Из приведенных данных следует, что в базовом периоде организация должна была продать продукции на сумму 1047 тыс. руб., чтобы достичь безубыточной работы. Фактическая же выручка составила 3200 тыс. руб., что превысило порог рентабельности на 2153 тыс. руб. Это и есть запас финансовой устойчивости (зона безопасности) организации. Она смогла бы выдержать снижение выручки от продаж на 67,28% достигнутой величины без риска потери финансовой

устойчивости.

Таблица 2.1

**Расчет порога рентабельности и запаса финансовой
устойчивости организации**

| Показатели | № ст р. | Базо- вый пе-ри од | От-чет -ный пе-рио д | Измене ния (+, -) |
|---|---------|--------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка от продажи продукции (работ, услуг), тыс. руб. | 1 | 3200 | 5262 | |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 2 | 699 | 1118 | |
| Переменные затраты, тыс. руб. | 3 | 2161 | 3679 | |
| Постоянные затраты, тыс. руб. | 4 | 340 | 465 | |
| Суммарные затраты, тыс. руб. | 5 | 2501 | 4144 | |
| Маржинальный доход, тыс. руб. (стр. 1 – стр. 3 или стр. 2 + стр. 4) | 6 | 1039 | 1583 | |
| Доля маржинального дохода в выручке, % (стр. 6 : стр. 1x100) | 7 | 32,47 | 30,08 | -2,39 |

| | | | | |
|---|----|-------|-------|-------|
| Порог рентабельности (стр. 4 : стр. 7 x100), тыс. руб. Запас финансовой устойчивости: | 8 | 1047 | 1546 | +499 |
| а) в сумме, тыс. руб. (стр. 1 – стр. 8) | 9 | 2153 | 3716 | +1563 |
| б) % (стр. 9 : стр. 1 x100) | 10 | 67,28 | 70,62 | +3,34 |

В отчетном периоде фактически полученная выручка превышает порог рентабельности на 3716 тыс. руб. Зона безопасности расширилась на 3,34%. Это произошло в основном за счет сокращения доли постоянных затрат в себестоимости продукции. В базовом периоде она составила 13,59% (340 : 2501 x 100), а в отчетном — 11,22% (465 : : 4144 x 100), т.е. на 2,37% меньше базового значения.

2.3. Факторный анализ изменения порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости организации

Для целенаправленного воздействия на безубыточность работы организации необходимо представлять систему факторов ее изменения и методику их анализа.

Из формулы (2.5) следует, что порог рентабельности отдельного вида продукции зависит от величины постоянных и переменных затрат, а также от цены изделия.

Любое увеличение постоянных расходов приводит к росту критического объема, так как возникает необходимость в продаже дополнительного

количества изделий для покрытия возросших издержек. Эта зависимость является прямо пропорциональной. Следовательно, одним из способов снижения точки безубыточности может служить конкретное уменьшение величины постоянных затрат.

Изменение переменных расходов действует в том же направлении, что и постоянных, но не равноценно ему. Даже незначительный рост этих затрат порождает гораздо более ощутимые изменения выручки и прибыли в силу действия эффекта операционного рычага.

Достаточно чувствительным по отношению к порогу рентабельности является фактор продажных цен. Чем выше цена, тем меньше объем продаж, необходимый для достижения точки безубыточности, и, соответственно, лучше финансовое состояние организации.

Рассмотрим пример анализа влияния факторов на изменение критического объема производства ($q_{кр}$) по изделию при следующих исходных данных:

| Вариант | I | II |
|---|--------|--------|
| Цена изделия (p), руб. | 1000 | 1100 |
| Переменные затраты ($C_{пер}$), руб. | 600 | 660 |
| Постоянные затраты на всю продукцию ($C_{пост}$), руб. | 80 000 | 84 000 |
| Объем производства, ед. | 250 | 275 |

Очевидно, что в варианте II предусмотрен 10%-й рост цены изделия, объема продукции и переменных затрат и 5%-й — постоянных расходов.

Алгоритм

*расчета влияния факторов на изменение порога рентабельности способом
цепных подстановок:*

базовый показатель:

$$\frac{C_{\text{пост}0}}{p_0 - C_{\text{пер}0}} = \frac{80000}{1000 - 600} = 200 \text{ ед.};$$

1-я подстановка:

$$\frac{C_{\text{пост}1}}{p_0 - C_{\text{пер}0}} = \frac{84000}{1000 - 600} = 210 \text{ ед.};$$

2-я подстановка:

$$\frac{C_{\text{пост}1}}{p_1 - C_{\text{пер}0}} = \frac{84000}{1100 - 600} = 168 \text{ ед.};$$

отчетный показатель:

$$\frac{C_{\text{пост}1}}{p_1 - C_{\text{пер}1}} = \frac{84000}{11000 - 660} = 191 \text{ ед.}$$

Из расчетов следует, что безубыточный объем продаж снизился на 9 ед. (191 – 200). Влияние факторов составило:

1) повышение суммы постоянных затрат: $210 - 200 = +10$ ед.;

2) рост цены изделия: $168 - 210 = -42$ ед.;

3) возрастание переменных расходов: $191 - 168 = +23$ ед.

Проверка: $10 - 42 + 23 = -9$ ед.

Таким образом, 10%-е увеличение цены изделия позволило снизить порог рентабельности на 21% ($42 : 200 \times 100$). Аналогичное изменение переменных расходов (на те же 10%) привело к повышению порога рентабельности на 11,5% ($23 : 200 \times 100$). Рост постоянных затрат на 5% вызвал смещение верхней критической точки тоже на 5% ($10 : 200 \times 100$).

На изменение запаса финансовой устойчивости влияют те же факторы, что и на порог рентабельности, включая объем продаж. Для факторного

анализа данного показателя (в %) может быть использована следующая комбинированная модель:

$$ЗФУ(\%) = \frac{q - q_{кр}}{q} \times 100 = \frac{q - \frac{C_{пост}}{p - C_{пер}}}{q} \times 100. \quad (2.12)$$

В модели формирования запаса финансовой устойчивости учитываются следующие факторы: объем продаж (q), величина постоянных расходов ($C_{пост}$), цена изделия (p) и переменные затраты ($C_{пер}$).

Последовательно заменяя базовое значение каждого фактора в формуле (2.12) на отчетное, определяем изменение запаса финансовой устойчивости по каждому фактору в отдельности

$$ЗФУ_{баз} = \frac{250 - 200}{250} \times 100 = 20\%;$$

$$ЗФУ_{усл1} = \frac{275 - 200}{275} \times 100 = 27,3\%;$$

$$ЗФУ_{усл2} = \frac{275 - \frac{84000}{1000 - 600}}{275} \times 100 = 23,6\% ;$$

$$ЗФУ_{усл3} = \frac{275 - \frac{84000}{1100 - 600}}{275} \times 100 = 38,9\%;$$

$$ЗФУ_{отч} = \frac{275 - 191}{275} \times 100 = 30,5\%.$$

В целом запас финансовой устойчивости (зона безопасности) организации возрос на 10,5% (30,5 – 20). Это произошло под влиянием увеличения:

- 1) объема продаж: $27,3 - 20 = 7,3\%$;
- 2) постоянных затрат: $23,6 - 27,3 = -3,7\%$;
- 3) цены изделия: $38,9 - 23,6 = 15,3\%$;
- 4) переменных затрат: $30,5 - 38,9 = -8,4\%$.
- Проверка: $7,3 - 3,7 + 15,3 - 8,4 = 10,5\%$.

Очевидно, что отрицательное влияние на изменение зоны безопасности, как и на порог рентабельности, оказало удорожание постоянных и переменных затрат, положительное — рост объема продаж и цены изделия.

При анализе в условиях многономенклатурного производства дополнительно следует учитывать влияние структурного фактора — изменение удельного веса отдельных видов продукции в общем объеме продаж.

Контрольные вопросы

1. По какому принципу затраты разделяются на переменные и постоянные?
2. Что такое маржинальный доход?
3. Что означает понятие точки безубыточности?
4. Каковы значение и преимущество системы «директ-костинг» по сравнению с традиционным анализом затрат?
5. Какие основные понятия и показатели используются в системе маржинального анализа и каковы условия надежности его результатов?
6. Какой экономический смысл вкладывается в понятия порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости и каковы способы их расчета?
7. Какие факторы влияют на изменение порога рентабельности и запаса

финансовой устойчивости?

3.МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

3.1. Понятие, цели и задачи анализа маркетинговой деятельности

Маркетинговая деятельность представляет собой деятельность, направленную на согласование возможностей организации с ситуацией на рынке с целью получения прибыли и конкурентных преимуществ. Результативность маркетинговой деятельности по всем направлениям в значительной степени зависит от качества проводимых маркетинговых исследований.

Маркетинговое исследование включает в себя изучение и оценку сложившейся рыночной ситуации, в процессе чего формируется информационная база, которая является основой для принятия управленческих решений в системе маркетинга.

Экономический анализ как наука представляет собой процесс исследования и познания явлений, основанный на изучении их взаимосвязей и взаимозависимостей.

Согласно определениям понятий «маркетинговые исследования» и «экономический анализ» можно сделать вывод, что по своему существу маркетинговая деятельность базируется на аналитических процедурах изучения рынка и анализ как вид деятельности является неотъемлемой частью маркетинга, выявляющей тенденции и закономерности функционирования рыночного механизма. При этом в системе экономического анализа создается новое направление — анализ маркетинговой деятельности, или маркетинговый анализ.

Маркетинговый анализ как процесс исследования представляет собой систему специальных знаний, направленных на изучение рыночной среды, в которой функционирует или планирует функционировать организация. Содержание маркетингового анализа в целом, а также на различных этапах и уровнях определяется целями маркетинговых исследований и задачами, решаемыми в процессе их проведения.

Основная цель анализа маркетинговой деятельности состоит в сборе, систематизации и обобщении информации для принятия научно обоснованных управленческих решений в условиях неопределенности рыночной ситуации. Частные цели определяются конкретными потребностями организации в условиях формирования стратегии и тактики маркетинга.

Комплексными объектами анализа в процессе маркетинговых исследований организации, по нашему мнению, являются, во-первых, реальные рыночные процессы, включая потребителей и конкурентов, а во-вторых, экономические и производственные возможности организации по производству конкретных видов продукции.

Взаимосвязанное изучение данных объектов позволит, учитывая рыночную ситуацию и возможности организации, сформировать оптимальную ассортиментную программу, что является одной из наиболее существенных, приоритетных целей маркетингового анализа с точки зрения конкретной организации. Ее достижение позволит эффективно реализовать продукцию на рынке в намеченных размерах, повысить конкурентоспособность организации, ее стабильность, устойчивость и в целом обеспечить «выживание».

Для достижения этой цели требуется решать следующие основные задачи:

- 1) оценивать емкость рынка в целом и рыночной доли конкретной

организации;

2) определять текущий рыночный спрос, анализировать эластичность спроса;

3) анализировать ценовую политику и формирование ассортиментного портфеля;

4) анализировать и оценивать конкурентоспособность продукции.

Решение названных выше, а также других задач, которые могут быть поставлены в процессе конкретизации маркетинговых исследований, предполагает использование широкого спектра методов и приемов анализа. Важно определить, на каких этапах изучения маркетинговой деятельности какие методы анализа применимы и наиболее эффективны.

3.2. Основные методы и виды анализа в системе маркетинга

В процессе маркетинговых исследований используется широкий спектр методов и приемов анализа — как традиционных, так и специфических. Охарактеризуем наиболее часто используемые методы проведения анализа маркетинговой деятельности.

1. Традиционные методы экономического анализа:

- *система аналитических показателей;*
- *факторное моделирование;*
- *метод сравнения, группировок;* и др.

2. **Экономико-математические** методы применяются в тех случаях, когда между анализируемыми показателями имеются случайные, стохастические связи, что характерно для рыночной среды. При проведении маркетинговых исследований наибольшее распространение получили:

- *многомерные методы* (в первую очередь кластерный анализ). Они решают задачу обоснования маркетинговых выводов: при наличии большого

количества взаимосвязанных переменных выделяются наиболее важные, например определяется объем продаж продукции в зависимости от цены, конкурентоспособности, затрат на рекламу и т.д.;

- *регрессионные и корреляционные методы*. Они используются для установления взаимосвязей между группами переменных, описывающих маркетинговую деятельность, например, как изменится объем продаж, если объем расходов на рекламу снизить на 10%;

- *статистические методы*. Они служат основным средством для изучения массовых, повторяющихся явлений и используются в прогнозировании поведения рынка;

- *методы теории принятия решений* (теория игр, теория массового обслуживания, стохастическое программирование). В маркетинговой деятельности такие теории применяются при изучении реакции потребителей на изменение рыночной ситуации, при этом исследуемые явления носят случайный характер, например прогнозирование рыночной доли, исследование степени зависимости от торговой марки;

- *вариационный анализ* (или имитационные методы). Он применяется тогда, когда переменные, влияющие на маркетинговую ситуацию (например, цвет рекламного объявления, вид упаковки и др.), не поддаются определению с помощью аналитических процедур;

- *методы линейного и нелинейного программирования*. Они используются тогда, когда выявлено много взаимосвязанных переменных и надо найти оптимальное решение, например, выбрать вариант доставки товара потребителю, обеспечивающий максимальную прибыль по одному из возможных вариантов движения товара.

3. Эвристические методы, или методы экспертных оценок — это неформализованные методы решения маркетинговых задач, связанных со сложившейся рыночной ситуацией, на основе интуиции, опыта специалистов

и т.д. Они применяются для количественного измерения таких событий, для которых не существует других способов измерения, например при оценке важности целей, предпочтительности отдельных методов и др. К ним относятся:

- *метод «Дельфи»*. Он наиболее известный и эффективный. Его суть состоит в проведении экспертных опросов в несколько этапов при сохранении анонимности мнений и исключении непосредственного контакта экспертов между собой;

- *метод коллективной генерации идей* (или метод «мозгового штурма»). Он основан на включении экспертов в активный творческий процесс. Задача решается путем повышения концентрации оригинальных идей в их общем числе;

- *теория катастроф*. Она представляет собой аналитическую программу изучения и прогнозирования неустойчивости систем, выявления признаков приближения катастрофы и др.

4. Многомерные (матричные) методы — это моделирование ситуаций на основании построения и анализа многомерных матриц, моделей поведения, которые позволяют охарактеризовать позицию организации на рынке, отражающую комбинацию сложившейся рыночной ситуации и собственных возможностей.

Наиболее известными и широко применяемыми из них являются:

- *SWOT-анализ*. Он направлен на определение всех сильных (S) и слабых (W) сторон организации, а также на изучение рыночных возможностей (O) и потенциальных угроз (T). На основании проведенного анализа дается оценка конкурентоспособности организации в целом и (или) отдельных видов продукции и формируется рыночная стратегия;

- *матрица «Мак-Кинси»* («экран бизнеса»). Она используется при проведении анализа рынка по двум направлениям: оценка привлекательности

отрасли для конкретной организации и оценка конкурентоспособности данной организации;

- *матрица БКГ* (Бостонская консалтинговая группа). Она базируется на двух основных критериях: доле и росте рынка. На основании анализа разработанной матрицы организация формирует сбалансированную программу выпуска продукции. Данная матрица принята за образец многими маркетологами.

Серьезными недостатками матричных методов являются отсутствие в них четкого алгоритма анализа и возможность неоднозначного толкования анализируемой информации, что снижает обоснованность принимаемых на их основе управленческих решений.

Эффективность применения того или иного метода анализа зависит от конкретного рыночного пространства, в рамках которого функционирует организация, и может быть определена только в системе общих мероприятий по исследованию рынка.

В целом анализ маркетинговой деятельности подразделяется на стратегический и оперативный.

Стратегический анализ в системе маркетинга — это исследование и прогнозирование позиции организации на рынке в долгосрочной перспективе.

Оперативный (тактический) анализ — это активный процесс изучения текущих возможностей организации с учетом рыночной ситуации, т.е. определение тактики поведения организации на рынке в краткосрочном периоде.

Результаты оперативного анализа позволяют разработать оптимальную ассортиментную программу, которая наиболее полно будет соответствовать требованиям рынка, способствовать получению достаточной прибыли и стабильному притоку денежных средств, а также обеспечивать

конкурентное преимущество.

В рамках конкретной организации разрабатываются свои варианты подходов к анализу для формирования оптимальной программы производства и реализации продукции (работ, услуг), так как спектр теоретических направлений, рекомендуемых в литературе по маркетингу, весьма широк (оценка емкости рынка, анализ рыночной доли, покупательского спроса, изучение ценовой политики, оценка жизненного цикла продукции, анализ конкурентоспособности и пр.).

Далее рассмотрим направления анализа, которые наиболее часто используются в связи с необходимостью формирования оптимальной ассортиментной программы производства и реализации продукции (работ, услуг).

3.3. Оценка емкости рынка и доли рынка конкретной организации

Емкость рынка определяется совокупным объемом продаж на нем конкретного вида продукции в течение определенного периода времени в натуральном или стоимостном выражении. Данный показатель характеризует реальную возможность работы на конкретном рынке. Для расчета потенциальной емкости рынка могут быть использованы следующие приемы.

1. Определение круга потенциальных потребителей путем:

- анализа потребности в данной продукции наиболее значимых оптовых потребителей;
- моделирования первоначального объема продаж в наиболее типичном регионе и экстраполирования результатов на весь рынок.

2. Анализ трендов — изучение динамики и структуры реализации

продукции за несколько периодов и экстраполирование тенденций прошлых периодов на будущее.

3. Выявление и анализ факторов, влияющих на динамику емкости рынка (расширение спроса, уровень платежеспособности, инфляция и т.д.).

Для получения более точной оценки емкости рынка расчет осуществляется несколькими методами параллельно, полученные результаты сопоставляются. Если расхождение оценок менее 12%, то принято считать, что расчет произведен правильно, и можно переходить к другим элементам анализа рынка. Если расхождение превышает 15%, то следует уточнить методологию расчета. С позиции конкретной организации, при проведении анализа маркетинговой деятельности наибольший интерес представляет расчет доли рынка (d_p). Данный показатель достаточно достоверно отражает результаты как финансово-хозяйственной, так и маркетинговой деятельности организации. Он рассчитывается как отношение объема продаж конкретного вида продукции или ассортиментной группы (V_i) к потенциальной емкости рынка данной продукции ($V_{\text{потенц}}$):

$$d_p = \frac{V_i}{V_{\text{потенц}}}. \quad (3.1)$$

Положительная динамика показателя свидетельствует об укреплении рыночной позиции организации и повышении ее конкурентоспособности.

Наибольшее практическое значение этот показатель имеет при формировании ассортиментной программы, а конкретнее — при решении вопроса о возможности и необходимости увеличения (или снижения) объема продаж определенного вида продукции, исходя из рыночной политики организации и потребностей рынка.

Проведение необходимых исследований по оценке маркетинговых возможностей организации, как правило, базируется на приемах

портфельного анализа (портфолио-анализ).

Портфельный анализ — это исследование и инструмент, с помощью которого организация оценивает свою финансово-хозяйственную деятельность, для того чтобы вложить средства в наиболее прибыльную и перспективную продукцию и сократить либо прекратить выпуск малорентабельной или нерентабельной продукции.

Исследование проводится с помощью матрицы БКГ, позволяющей определить, какая продукция занимает ведущее положение по ее доле на рынке и какова динамика продаж. Матрица строится на основании расчета двух показателей:

1) темпов роста объема продаж, которые рассчитываются как индекс физического объема продаж;

2) относительной доли рынка, занимаемой организацией по конкретному виду продукции (см. формулу (3.1)).

В рамках матрицы выделяют четыре позиции продукции: так называемые «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» («трудные дети») и «неудачник» («собака»). Для каждого типа предлагаются соответствующие товарные стратегии.

«Звезды» занимают лидирующее положение (высокая доля на рынке). Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют существенных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста или удержания доли рынка, а также жесткого контроля за этими ресурсами.

По мере замедления темпов развития рынка «звезда» превращается в «дойную корову», которая занимает лидирующее положение на относительно стабильном или сокращающемся рынке (медленный рост). Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот товар приносит прибыли больше, чем требуется вложений для

поддержания его доли на рынке.

«Дикая кошка» имеет слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке). Как правило, для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты.

Маркетинговая стратегия в данном случае — интенсификация усилий фирмы на данном рынке или уход с него.

«Неудачник» — это продукция с ограниченным объемом сбыта, так как она уступает конкурентам по многим показателям. Стратегия на рынке в данном случае — ликвидация производства такой продукции.

Зарубежный опыт применения матрицы БКГ показал, что она весьма полезна для формирования ассортиментного портфеля организации.

Рассмотрим условный пример практического использования матрицы БКГ. На основании данных, приведенных в табл. 3.1, рассчитаем показатели, необходимые для построения матрицы БКГ:

- 1) темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции;
- 2) коэффициент лидерства ($K_{\text{лид}}$) на рынке по каждому виду продукции, который определяется как отношение доли рынка организации к доле рынка сильнейшего конкурента по конкретному виду продукции;
- 3) доля продукции в общем объеме продаж.

Таблица 3.1

**Характеристика рыночной ситуации по конкретным видам
продукции, выпускаемой организацией X**

| Вид проду кции | Объем продаж в сопостави -мых ценах организации X, тыс. руб. | | Емкос ть рынка в 201 1 г., тыс. руб. | Объем прода ж конку рента в 201 1 г., тыс. руб. | Доля рынка в 2011 г., % | |
|----------------------|---|------------|--|---|----------------------------|-----------------------------------|
| | 2010 г. | 2011 г. | | | организа ции X | сильнейш его конкурен та |
| А | 5800 | 5000 | 14 706 | 2500 | 34 | 17 |
| Б | 1180 | 1298 | 3933 | 826 | 33 | 21 |
| В | 180 | 260 | 5200 | 364 | 5 | 7 |
| Г | 3700 | 4810 | 43 727 | 3935 | 11 | 9 |
| Д | 560 | 896 | 5973 | 597 | 15 | 10 |
| Ж | 120 | 200 | 20 000 | 1400 | 1 | 7 |
| З | 1160 | 696 | 1740 | 313 | 40 | 18 |
| К | 1960 | 1372 | 8575 | 1372 | 16 | 16 |
| Л | 1800 | 800 | 40 000 | 800 | 2 | 2 |

Результаты расчетов представлены в табл. 3.2.

Исходная информация для построения матрицы БКГ

| Вид продукции | Темпы роста (снижения) объема продаж, % | $K_{\text{лид}}$ | Доля продукции в общем объеме продаж, % |
|---------------|---|------------------|---|
| А | 86,2 | 2,0 | 32,6 |
| Б | 110,0 | 1,6 | 8,5 |
| В | 144,4 | 0,7 | 1,7 |
| Г | 130,0 | 1,2 | 31,4 |
| Д | 160,0 | 1,5 | 5,8 |
| Ж | 166,7 | 0,1 | 1,4 |
| З | 60,0 | 2,2 | 4,5 |
| К | 70,0 | 1,0 | 8,9 |
| Л | 44,4 | 1,0 | 5,2 |

Дополнительно для построения матрицы следует рассчитать:

1) средний темп роста объема продаж

$$T_{\text{ср}} = \frac{86,2 + 110,0 + 144,4 + 130 + 160 + 166,7 + 60 + 44,4}{9} =$$

$$= \frac{971,7}{9} = 107,97 \approx 108\%.$$

Для более точного расчета данного показателя может быть использована средневзвешенная формула расчета

$$T_{cp} = \frac{\sum T_i \times d_i}{\sum d_i}, \quad (3.2)$$

где T_i — темпы роста (снижения) объема продаж конкретного вида продукции; d_i — доля конкретного вида продукции в общем объеме продаж;

$$T_{cp} = \frac{86,2 \times 32,6 + 110 \times 8,5 + 144,4 \times 1,7 + 130 \times 31,4 + 160 \times 5,8 + 166,7 \times 1,4 + 60 \times 4,5 + 70 \times 8,9 + 44,4 \times 5,2}{100} = 103,58\%$$

2) усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции

$$K_{\text{лид.ср}} = \frac{2,0 + 1,6 + 0,7 + 1,2 + 1,5 + 0,1 + 2,2 + 1,0 + 1,0}{9} = 1,44$$

3) диаметр круга в матрице, определяемый долей продукции в общем объеме продаж.

При определении позиции продукции на рынке следует учитывать, на какой стадии жизненного цикла она находится (замысла, внедрения, зрелости, упадка), и ориентироваться на следующие принципы формирования ассортиментного портфеля:

- 1) «звезды» нужно оберегать и укреплять;
- 2) «неудачников» по возможности следует убирать;
- 3) для «дойных коров» требуется глубокий анализ динамики объема продаж с целью определения перспектив развития объема производства;
- 4) «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не могут ли они стать «звездами»;
- 5) комбинация продукции «дикие кошки», «звезды» и «дойные коровы» обеспечивает наилучшие результаты деятельности организации — среднюю

рентабельность, хорошую ликвидность и долгосрочный рост продаж;

6) комбинация «дикие кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и низкой ликвидности;

7) комбинация «дойные коровы» и «неудачники» — это падение продаж и снижение рентабельности.

Основной недостаток рассмотренного аналитического приема заключается в том, что позиция организации на рынке оценивается только по двум критериям. Другие факторы (цена, конкурентность и т.д.) не учитываются.

3.4. Формирование ценовой политики

Формирование оптимальной ассортиментной политики продаж в процессе маркетингового анализа в значительной степени зависит от проводимой ценовой политики организации.

Ценовая политика — это процесс установления и регулирования цен продукции организации в соответствии с целями и условиями функционирования на рынке, а также выбор методов формирования цен, обеспечивающих достижение намеченных целей.

В условиях развития рыночных отношений и усиления конкуренции влияние ценовой политики на устойчивость финансового состояния организации существенно возрастает. Цена — это важный элемент маркетинга, обеспечивающий реальный доход. От уровня цен зависят спрос на продукцию (товары, работы, услуги), выручка от продаж, прибыль организации, именно поэтому ценовая политика во многом определяет уровень финансовой устойчивости и стабильности организации.

Процесс формирования цен глубоко изучается в курсе дисциплины «Цены и рыночная конъюнктура», при этом именно ценовая политика

является наиболее существенным фактором в системе маркетингового анализа. В процессе анализа исследуется механизм ценообразования, который формирует диапазоны цен продукции и устанавливает границы их изменения под воздействием изменения спроса и предложения с точки зрения конкретных целей организации на рынке (максимизация прибыли, расширение рынков сбыта, увеличение объема продаж и др.).

Одним из приемов маркетингового анализа является сравнительный анализ уровней цен на продукцию организации и наиболее существенных конкурентов, а также с их средним значением на рынке (в отрасли, регионе и т.д.).

Большое значение при исследовании ценовой политики и формировании ассортиментного плана продаж имеет факторный анализ средних цен реализации конкретного вида продукции. На изменение уровня цен оказывают влияние многочисленные факторы: качество продукции, инфляция, конъюнктура рынка, конкретные рынки сбыта.

Анализ изменения средней цены реализации в зависимости от рынков сбыта может быть проведен методом элиминирования на базе приема факторного моделирования.

Расчет количественного влияния изменения средней цены реализации конкретного вида продукции в зависимости от ее рынков осуществляется по формуле

$$\Delta C = \sum (d_i - d_{i_0}) \times C_{i_0}, \quad (3.3)$$

где ΔC — изменение средней цены реализации конкретного вида продукции; d_{i1} , d_{i0} — удельный вес i -го рынка сбыта в общем объеме реализации конкретного вида продукции соответственно за отчетный и базисный периоды; C_{i0} — цена конкретного вида продукции в базисном периоде на i -м рынке сбыта.

В процессе формирования ценовой политики, так же как и объема реализации, следует учитывать стадию жизненного цикла продукции. На стадии начала продаж внедрения на рынок цена выше себестоимости. На стадии роста реализации цены растут с ориентацией на их снижение. На стадии зрелости — стабилизация цен, а на стадии спада — их снижение.

Иными словами, формирование ценовой политики в условиях рынка осуществляется по результатам маркетингового анализа продукции с учетом ее жизненного цикла, которые обуславливают увеличение, снижение цены или ее сохранение на прежнем уровне.

Увеличение цены возможно, если продукция находится в стадии ускорения роста, т.е. спрос на нее велик и повышение цены не приведет к снижению востребованности данной продукции.

Снижение цены оправданно, если размеры ее уменьшения приведут к росту спроса, достаточному для увеличения прибыли от продаж в целом. Политика снижения цен оправдывает себя при росте предложения данной продукции на рынке со стороны конкурирующих фирм. Снижение цен также допускается с целью продления жизненного цикла продукции, находящейся в стадии замедления роста, т.е. в стадии устойчивости (зрелости). Установление цен ниже себестоимости применяется в политике «бросовых» цен для привлечения потока покупателей с целью продажи других видов продукции, покрывающих убытки от реализации продукции по «бросовым» ценам. Временное допущение «бросовых» цен иногда применяют для вытеснения конкурентов, но такую политику следует считать агрессивной и недобросовестной. Уценка ниже себестоимости применяется также для продажи залежалой, неходовой, некачественной и устаревшей продукции. Такая уценка может потребоваться и для продукции, производство и реализация которой находятся в стадии спада или «умирания».

Сохранение цены на прежнем уровне обоснованно, если ее увеличение

приведет к существенному падению спроса на продукцию и потере массы прибыли, а снижение в допустимых пределах относительно себестоимости не повлечет достаточного роста спроса на продукцию с целью повышения массы прибыли.

Политика роста или сохранения цены недопустима в стадия спада и умирания на кривой жизненного цикла.

Таким образом, при разработке и формировании ценовой политики необходимо учитывать следующие основные факторы:

- изменение объемов продаж данной продукции;
- уровень цен конкурентов на аналогичную продукцию;
- тенденции изменения цен, инфляция;
- наличие и объем предложения на рынке аналогов данной продукции;
- доходы покупателей, положение продукции на кривой жизненного цикла;
- эластичность спроса на продукцию;
- конкурентоспособность продукции; и др.

3.5. Анализ конкурентоспособности продукции и организации

Чаще всего конкурентоспособность товара определяется как совокупность его характеристик, а также сопутствующих продаже и потреблению услуг, отличающих данный товар от товара-конкурента как по степени удовлетворения конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность продукции занимает центральное место в системе оценочных показателей хозяйственной деятельности предприятия. В связи с этим для достижения максимальной

эффективности своей работы производитель должен управлять конкурентоспособностью выпускаемой им продукции. Одним из элементов механизма управления этим показателем является проведение анализа и определение уровня конкурентоспособности продукции.

Анализ конкурентоспособности должен вестись непрерывно и систематически на всех этапах жизненного цикла продукции. Такой подход дает предпринимателю возможность определить момент, когда конкурентоспособность выпускаемой им продукции начнет снижаться, и своевременно принять решение об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков, разработке и производстве новых и модернизированных изделий, расширении и создании производственных мощностей и т.д.

Анализ и оценка конкурентоспособности продукции могут проводиться по типовой схеме, на которой выделены наиболее значительные этапы данной процедуры. Оценка конкурентоспособности на основе подобного подхода предполагает сравнение параметров анализируемого и конкурирующего товаров с уровнем, заданным потребностями покупателя, и сопоставление полученных результатов.

На первом этапе должны быть установлены *цели анализа и оценки конкурентоспособности*, так как они определяют содержание и объем исходной информации на каждой стадии жизненного цикла продукции (разработка, производство, продажа, эксплуатация или потребление). Так, если требуется определить сегодняшнее положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по главным параметрам. Если же нужно оценить перспективы сбыта продукта на конкретном рынке, то для такого анализа необходимо использовать информацию, включающую сведения о товарах, которые еще только выйдут на данный рынок, динамике спроса, предполагаемых изменениях

в соответствующем законодательстве и др.

Однако независимо от целей анализа конкурентоспособности продукции основой для него является изучение рыночных условий. В связи с этим важнейшим этапом оценки конкурентоспособности можно считать постоянное проведение *маркетинговых исследований рынка* (с момента создания продукта и в течение всего периода его реализации), включающих сбор данных о конкурентах, изучение информации о покупателях и их запросах и т.п. Главная задача такого исследования — выделение и анализ той группы факторов, которые влияют на формирование спроса в определенном сегменте рынка. Результатом анализа является выбор наиболее подходящего для продукта сегмента, определение требуемых технико-экономических данных товара, его рыночного потенциала (возможной емкости рынка).

На основе маркетинговых исследований рынка *формулируются требования к изделию*. Основными критериями при этом являются:

- технический уровень продукции;
- международные стандарты, законодательство страны-импортера и специфические требования потребителя;
- нормативно-техническая документация, содержащая требования к уровню качества продукции в эксплуатации или потреблении;
- уровень затрат потребителя на приобретение продукции и ее эксплуатацию (затраты на оплату таможенных сборов, налоги, транспортирование, ремонт и т.п.).

Сформулированные требования к продукции служат базой для *определения перечня ее параметров, подлежащих оценке*. Следует отметить, что конкурентоспособность продукта определяется только теми его свойствами, которые представляют интерес для конкретного потребителя. Таким образом, все свойства, все параметры товара, выходящие за рамки

потребительских интересов, не должны рассматриваться при оценке конкурентоспособности как не имеющие к ней отношения. В связи с этим превышение норм, стандартов, правил, конкретных требований потребителя (если только это превышение не вызвано опережающим отражением государственных и иных требований, которые будут введены через некоторое время) не способствует повышению конкурентоспособности товара. Оно, с точки зрения потребителя, не только представляется бесполезным, но даже может понизить конкурентоспособность продукции, например, если будет способствовать повышению ее цены.

При определении набора подлежащих оценке и сравнению параметров конкурентоспособности товара исходят из того, что одна часть основных параметров характеризует потребительские свойства продукта (технические параметры), а другая — экономические (стоимость).

Значительную роль при оценке конкурентоспособности продукции нужно отводить анализу *нормативных параметров*, т.е. параметров, которые должны соответствовать законодательным актам стран, на рынках которых данную продукцию предполагается продавать, международным стандартам, включая ограничения по показателям безопасности, экологии и т.п., техническим регламентам, стандартам, техническим условиям и другим действующим нормативным документам на продукцию. Изменение этих параметров чревато нарушением условий международных соглашений, договоренностей, контрактов и может привести к утрате позиций товаропроизводителя (экспортера) на рынке. К нормативным параметрам и условиям конкурентоспособности продукции относятся патентная чистота, а также нетарифные ограничения в торговле (количественные — эмбарго, квотирование, лицензирование; технические — требования технических регламентов и стандартов; специальные требования к упаковке и маркировке товаров; требования наличия сертификатов на продукцию и систему качества

поставщика).

На данном этапе анализа устанавливается соответствие параметров товара обязательным регламентам, стандартам и нормам, определяющим уровень и границы этих параметров. Если хотя бы один из них не соответствует обязательному уровню, который предписан действующими нормами и стандартами, то продукция не может рассматриваться как конкурентоспособная независимо от результата сравнения по другим параметрам. В связи с этим исследование соответствия стандартам и законодательным нормам, действующим на рынке конкретной страны, должно проводиться в первую очередь, и только в случае выявления такого соответствия оценка конкурентоспособности продукции должна быть продолжена.

При определении перечня параметров продукции, подлежащих оценке, а также при анализе нормативных параметров целесообразно руководствоваться:

- действующими международными (ИСО, МЭК и др.) и региональными стандартами;
- национальными зарубежными и отечественными стандартами;
- действующими законодательством, нормативными актами, техническими регламентами страны-экспортера и страны-импортера, устанавливающими требования к ввозимой в страну продукции;
- документацией на поставку;
- каталогами, проспектами и стандартами фирм — изготовителей данной продукции;
- патентной и конъюнктурно-экономической документацией;
- результатами сертификации продукции.

Корректность результатов оценки конкурентоспособности продукции и, соответственно, обоснованность принимаемых в последующем решений

зависят от выбора базы сравнения. Производитель может взять в качестве базы сравнения потребности покупателей, конкурирующий товар, гипотетический образец, группу аналогов и т.п.

В том случае, когда базой сравнения является потребность покупателей, осуществляются выбор номенклатуры и установление величин параметров потребности покупателей, а также весомости этих параметров в их общем наборе.

Если получить обширную и точную информацию о потребностях покупателей сложно, то может быть применен косвенный метод оценки конкурентоспособности с помощью товара-образца, уже пользующегося спросом. Образец моделирует потребность и выступает в виде материализованных требований, которым должна удовлетворять продукция, подлежащая оценке.

Иногда в качестве базы сравнения используют гипотетический образец, который представляет собой среднее значение параметров группы изделий. Такая процедура применяется в том случае, если информации по конкретному образцу-аналогу недостаточно. Фактически речь идет об анализе потребности, которой может и не существовать, поэтому оценка в данном случае рассматривается как ориентировочная.

Значительно чаще за базу сравнения принимается группа аналогов, отобранных с точки зрения согласования классификационных параметров образца и оцениваемой продукции, из которых выбираются продукты, имеющие наилучшую перспективу для дальнейшего расширения продаж.

Согласно рассматриваемой типовой методике следующим этапом оценки конкурентоспособности продукции является *формирование группы аналогов*, т.е. аналогичных товаров, продающихся на рынке и используемых для сравнения. Все включаемые в группу аналогов товары должны отвечать следующим критериям:

1) конкурирующая и оцениваемая продукция должны быть аналогичны по назначению и условиям эксплуатации и ориентированы на одну группу потребителей;

2) товар-конкурент должен отвечать цели оценки уровня конкурентоспособности;

3) представительность товара-конкурента на рынке в момент оценки и тенденции ее изменения на перспективу должны подтверждаться достоверной информацией.

В группу аналогов входят:

- *при оценке разрабатываемой продукции* — перспективные и экспериментальные образцы, поступление которых на мировой рынок прогнозируется на период выпуска оцениваемой продукции, или идеальная потребительская модель, удовлетворяющая перспективные потребности на 100%;

- *при оценке выпускаемой продукции* — реализуемые на мировом рынке образцы (либо идеальная потребительская модель), значения показателей которых устанавливаются на основе имеющейся на них документации и (или) по результатам испытаний. Не допускается при оценке выпускаемой продукции в качестве аналога использовать рекламные и экспериментальные образцы продукции, не освоенные производством.

Следующий этап оценки — *выбор базовых образцов*. В качестве таковых выделяются лучшие из группы аналогов на основе метода попарного сопоставления последовательно всех аналогов по значениям выбранных оценочных показателей. При этом:

- аналог не может быть признан базовым образцом и исключается из последующих сопоставлений, если он уступает другому аналогу по совокупности оценочных показателей, т.е. уступает ему хотя бы по одному показателю и не превосходит ни по каким другим;

- оба аналога остаются для дальнейшего сопоставления с остальными, если по одним показателям оказывается лучше первый из них, а по другим — второй. При этом значения некоторых показателей у аналогов могут совпадать.

В результате попарного сопоставления остаются аналоги, каждый из которых не уступает ни одному из остальных по совокупности оценочных показателей. Они и являются базовыми образцами.

Следующий этап оценки конкурентоспособности продукции — *анализ ее качества, цены потребления и организационно-коммерческих показателей.*

Для анализа и оценки качества продукции используются следующие группы показателей, характеризующие ее техническое совершенство (технические показатели).

1. *Показатели назначения*, характеризующие область применения продукции и основные функции, которые она предназначена выполнять.

2. *Показатели надежности*, определяющие способность продукции выполнять определенные функции, сохраняя свои эксплуатационные показатели в заданных пределах в течение требуемого промежутка времени или требуемой наработки. Надежность определяется как совокупность частных показателей: безотказности, долговечности, ремонтпригодности, сохраняемости.

3. *Эргономические показатели*, характеризующие приспособленность продукции к гигиеническим, антропометрическим, физическим, психофизиологическим и психологическим свойствам потребителя, проявляющимся в системе «человек — изделие — среда использования».

4. *Эстетические показатели*, характеризующие эстетические свойства продукции: ее информационную выразительность, рациональность формы, оригинальность дизайна, целостность композиции и др.

5. *Показатели технологичности*, определяющие эффективность конструктивно-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении, ремонте и эксплуатации продукции (трудоемкость, материалоемкость и др.).

6. *Показатели унификации*, характеризующие степень использования в продукции стандартных, унифицированных и оригинальных составных частей, а также уровень унификации с другими изделиями.

7. *Показатели транспортабельности*, определяющие приспособленность продукции к транспортированию (своим ходом или применительно к конкретному виду транспортных средств).

8. *Патентно-правовые показатели*, характеризующие патентную чистоту продукции (степень ее новизны) и патентную защиту (степень защиты продукции авторскими свидетельствами в России и патентами в странах предполагаемого экспорта или продажи лицензий на отечественные изобретения). Эти показатели играют значительную роль при определении конкурентоспособности продукции. Они могут рассматриваться, по существу, не только как показатели качества товара, но как нормативные показатели его конкурентоспособности.

9. *Экологические показатели*, характеризующие уровень вредных воздействий на окружающую среду при эксплуатации или потреблении продукции.

10. *Показатели безопасности*, определяющие особенности продукции, которые обуславливают безопасность человека (обслуживающего персонала) при ее эксплуатации или потреблении. К ним относятся электробезопасность, радиационная безопасность и т.п.

В зависимости от специфических особенностей продукции и условий ее применения система используемых оценочных показателей может дополняться или сокращаться. Кроме того, исходя из характера решаемой

задачи, часть указанных показателей может использоваться при оценке в качестве ограничений, например в числе нормативных параметров.

Проводя оценку предлагаемых на рынке товаров, покупатель, наряду с сопоставлением их потребительских качеств, не может абстрагироваться от величины затрат, которые возникнут у него в связи с их приобретением и использованием, т.е. от цены потребления. Стремясь добиться оптимального соотношения уровня потребительских свойств товара и своих расходов, покупатель выбирает тот продукт, по которому будет достигнут максимум полезного эффекта на единицу затрат.

Итак, *цена потребления* характеризует полные затраты покупателя на приобретение и эксплуатацию (или потребление) продукта за весь срок его службы. Номенклатура экономических показателей (параметров), применяемых при оценке конкурентоспособности, характеризуется структурой этих затрат, определяемой свойствами продукции, а также условиями приобретения и использования.

В самом общем виде цена потребления может складываться из следующих элементов, отражающих единовременные и текущие затраты:

- продажная цена товара;
- расходы на транспортирование товара до места использования и его хранение;
- стоимость установки, монтажа, приведения в работоспособное состояние;
- затраты на обучение обслуживающего персонала;
- затраты на топливо (электроэнергию);
- заработная плата обслуживающего персонала;
- затраты на послегарантийный сервис и покупку запасных частей;
- налоги;

- страховые взносы;
- расходы на утилизацию изделия после выработки ресурса;
- непредвиденные расходы.

Наряду с названными выше составляющими в цену потребления могут включаться также и другие элементы, характеризующие индивидуальные особенности товара.

При оценке конкурентоспособности продукции также должны приниматься во внимание организационно-коммерческие показатели, отражающие условия ее продажи. Эти показатели используются в качестве дополнительных для всесторонней оценки уровня конкурентоспособности. К ним можно отнести показатели, характеризующие сроки поставок и гарантий, условия платежа (например, предоплата, оплата по факту покупки, предоставление рассрочки, кредита, размер первоначального и последующих взносов) и т.д.

При анализе качества и цены потребления товара проводится расчет единичных и групповых показателей, на базе которых определяется *интегральный показатель конкурентоспособности продукции*.

Единичный показатель, или параметрический индекс (q), определяется как процентное отношение величины какого-либо технического или экономического параметра оцениваемого продукта к величине соответствующего параметра базового образца. Параметрические индексы можно представить в виде следующих формул:

$$q_i = \frac{B_i}{B_{i_0}} (i = 1, \dots, n); \quad (3.4)$$

$$q_i = \frac{B_{i_0}}{B_i}, \quad (3.5)$$

где B_i — значение i -го показателя оцениваемого продукта; — базовое

значение i -го показателя; n — число показателей.

Из формул (3.4), (3.5) выбирают ту, при которой рост относительного показателя означает повышение конкурентоспособности оцениваемой продукции. Например, относительное значение мощности изделия вычисляется по формуле (3.4), а для расчета относительного показателя удельного расхода топлива используется формула (3.5).

Групповой показатель (Q) рассчитывается на основе единичных показателей как сводный параметрический индекс (т.е. объединяющий единичные показатели по однородной группе параметров — технических, экономических) методом средневзвешенного:

$$Q_{\text{тех(эк)}} = \sum_{i=1}^n a_i \times q_i, \quad (3.6)$$

где q_i — параметрический индекс i -го параметра; a_i — вес i -го параметра; n — число параметров.

Необходимость установления веса параметра объясняется неоднозначностью для потребителя различных параметров товара. Исходя из этого, экспертным путем определяется значимость (вес) каждого параметра для потребителя при условии, что вся потребность принимается за 100%.

Таким образом, групповой показатель отражает уровень конкурентоспособности по одинаковым группам параметров (по техническим или экономическим).

Интегральный показатель (K) определяется как отношение суммарного полезного эффекта от эксплуатации или потребления продукции к суммарным затратам на приобретение и использование этой продукции, т.е. фактически это — отношение группового показателя по техническим ($Q_{\text{тех}}$) к групповому показателю по экономическим ($Q_{\text{эк}}$) параметрам:

$$K = \frac{Q_{mex}}{Q_{эж}}. \quad (3.7)$$

При $K > 1$ оцениваемая продукция конкурентоспособна на конкретном рынке, а при $K < 1$ — нет.

Таким образом, в результате проведенного расчета и анализа организационно-коммерческих показателей делается вывод о конкурентоспособности продукции по сравнению с базовыми образцами.

На основе сделанного вывода формируется политика предприятия в отношении оцениваемого изделия. В случае положительного результата оценки (если показатели данного изделия превышают показатели базовых образцов) предприятие принимает решение о производстве и выходе на рынок с пробными продажами. В случае отрицательной оценки происходит выработка технико-экономических решений по повышению конкурентоспособности промышленной продукции.

Некоторые авторы оценку экономических параметров предлагают производить путем расчета и сопоставления цен потребления соответственно оцениваемого и базового товаров, что повышает точность вычислений величины эксплуатационных расходов за весь срок службы товара. Цена его потребления ($C_{потр}$) может быть определена по следующей формуле:

$$C_{потр} = C_m + \sum_{i=1}^t \mathcal{E}p_i \times \frac{1}{(1+r)^i}, \quad (3.8)$$

где C_t — продажная цена товара; $\mathcal{E}p_i$ — эксплуатационные расходы на i -й год службы; — коэффициент приведения к современной стоимости (коэффициент дисконтирования); t — срок службы товара; i — год приведения; r — норма дисконта.

Конкурентоспособность продукции является лишь составной частью

общей конкурентоспособности товаропроизводителя. В связи с этим возникает необходимость исследования значительно менее разработанных методов анализа и оценки конкурентоспособности предприятия.

Под *конкурентоспособностью предприятия* будем понимать его способность оперативно и адекватно реагировать на изменения условий рыночной конкуренции, сохраняя и увеличивая достигнутые объемы продаж, прибыль и долю рынка.

Конкурентоспособность предприятия зависит от воздействия комплекса факторов внутренней и внешней среды его жизнедеятельности. К внутренним факторам относятся составляющие элементы экономического потенциала предприятия, который определяется совокупностью его ресурсов и эффективностью их использования. К внешним факторам могут быть отнесены экономическая политика государства, основные характеристики рынка деятельности предприятия и др.

Анализ уровня конкурентоспособности предприятия имеет свои специфические черты и задачи. Во-первых, его оценка является исходным моментом для выработки стратегических целей деятельности предприятия. Во-вторых, для этого необходимо использовать целый ряд показателей, без анализа которых можно обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Эти показатели прежде всего свидетельствуют о степени устойчивости его положения, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую стабильную прибыль.

Единой общепризнанной методики оценки конкурентоспособности производителя, в качестве которого экономистами рассматриваются фирма, отдельное предприятие, отрасль или вся экономика в целом, пока нет. В литературе встречается целый ряд подходов к решению этой проблемы, но с помощью большинства из них можно оценить лишь отдельные аспекты

конкурентоспособности предприятия, а дать комплексную ее оценку, предусматривающую анализ воздействия внешней среды хозяйствования и внутренних возможностей предприятия, нельзя. В настоящее время наиболее известны следующие подходы.

1. *Изучение конкурентоспособности с позиций сравнительных преимуществ.* Этот метод подразумевает следующее: страна выпускает и экспортирует обходящиеся ей дешевле товары, а импортирует продукцию, которую в финансовом отношении ей выгоднее закупать, чем производить.

Распределение производства между странами должно следовать закону сравнительных издержек: каждая страна специализируется на производстве тех товаров, по которым ее издержки более низкие, хотя по абсолютной величине они могут быть иногда и несколько выше, чем у конкурентов. Если страна обладает преимуществами, позволяющими обеспечить относительно более низкие издержки производства в какой-либо отрасли, что является предпосылкой для завоевания данной отраслью сильных рыночных позиций, то говорят о ее конкурентоспособности.

Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно, поэтому предложено несколько косвенных методов. Одним из наиболее часто используемых является метод, построенный на следующем предположении: чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими преимуществами она обладает по отношению к конкурентам.

Исходя из методологии сравнительных преимуществ дать оценку конкурентоспособности фирмы - экспортера в общем виде затруднительно, поскольку имеющиеся преимущества характеризуют конкурентоспособность не только конкретной фирмы, но и всей отрасли.

2. *Методы оценки конкурентоспособности производителя, базирующиеся на теории равновесия фирмы и отрасли (теория А. Маршалла) и теории факторов производства.* Под равновесием понимается такое

состояние, когда у производителя не существует стимулов для перехода в другое состояние, т.е. для изменения объема производства (изменения своей доли на рынке).

В условиях равновесия производителя (при достижении максимально возможного объема выпуска и сбыта товара при неизменном характере спроса и уровне развития техники на данном рынке) каждый из факторов производства используется с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирм отрасли отсутствует сверхприбыль, обусловленная действием какого-либо из факторов производства, а следовательно, у сторонних фирм нет стимулов для вступления в отрасль.

Возможность для расширения выпуска продукции появляется в том случае, когда какой-нибудь фактор производства используется не полностью и существующие масштабы производства не обеспечивают минимума издержек. Критерием конкурентоспособности в рамках данной модели служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у других конкурентов, производительностью.

Данные методы на практике имеют ограниченное применение.

3. *Теория эффективной конкуренции.* В рамках этой теории существуют два основных подхода к определению критерия конкурентоспособности: структурный и функциональный.

Согласно *структурному подходу* оценка положения предприятия может быть сделана исходя из знания уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок компаний. К числу основных препятствий для новых конкурентов обычно относятся экономичность крупномасштабного производства, степень дифференциации продукции, абсолютные преимущества в издержках у функционирующих на рынке фирм, размер

капитала, необходимый для организации эффективного производства.

В теории международного маркетинга рассматривается влияние внешних условий на конкурентоспособность фирм. Возможности завоевания фирмой любого рынка зависят не только от внутренних факторов, но и от складывающейся на рынке ситуации. Выделяют следующие факторы, которые оказывают воздействие на интенсивность конкуренции и тем самым влияют на уровень конкурентоспособности компаний: потенциал рынка (возможная емкость); легкость доступа; вид товара; входные барьеры (необходимые инвестиции, государственное регулирование); однородность рынка; структура отрасли или конкурентные позиции фирм; степень вовлечения фирм в данную отрасль; возможность технологических нововведений; экономия на масштабе; диверсификация фирм.

Определить конкурентоспособность можно также с помощью функционального подхода, согласно которому более конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организованы производство и сбыт продукции, эффективное управление финансами. Предметом анализа являются три группы показателей.

В *первую группу* входят показатели, отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятий, например отношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу.

Показатели *второй группы* характеризуют состояние производственной сферы предприятия (интенсивность использования основного и оборотного капитала), например отношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, чистому оборотному капиталу, стоимости материально-производственных запасов и др.

Третью группу составляют показатели, связанные с финансовой деятельностью предприятий: отношение оборотного капитала к текущему долгу, период оплаты текущих счетов, отношение текущего долга

к стоимости материальных активов, отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу и др.

Неоспоримыми достоинствами функционального метода являются использование показателей, позволяющих проводить анализ работы предприятия и делать выводы о различных сторонах хозяйственной деятельности, возможность оценки финансового положения, кредитоспособности, а также степени его коммерческого риска.

Вместе с тем этот метод не лишен и недостатков. Во-первых, использование большого числа показателей, нередко дублирующих друг друга, осложняет проведение анализа ситуации. Во-вторых, он не учитывает дифференциацию важности отдельных показателей в оценке, что может привести к неоднозначности суждений о конкурентоспособности. В-третьих, в этом методе не учитываются показатели конкурентоспособности продукта. Так, некоторые из используемых показателей второй группы характеризуют скорее эффективность организации и функционирования системы сбыта и продвижения товара, чем его конкурентоспособность.

4. *Оценка конкурентоспособности производителя по качеству продукции.* Она осуществляется «методом профилей». Суть его состоит в том, что выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико-экономических данных продукта с другими конкурирующими изделиями.

Таким образом, данный метод базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Преимущество метода состоит в учете наиболее важного критерия, влияющего на конкурентоспособность

предприятия, — конкурентоспособности товара. Однако при этом представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия весьма ограниченное, так как его конкурентоспособность приравнивается к конкурентоспособности товара, которая не отражает других аспектов деятельности предприятия.

5. *Матричная методика оценки конкурентоспособности.* Она применяется не только для анализа характеристик товаров, но и при изучении конкурентоспособности «стратегических единиц бизнеса» — товаров, сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей (т.е. производителей товаров).

Главным инструментом исследования служит матрица, построенная по принципу системы координат с использованием двух показателей. По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, а по горизонтали — относительная доля продуцента (т.е. производителя) на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены на этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными будут те, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Пользуясь данным методом, можно оценить конкурентные позиции «стратегических единиц бизнеса», выработать стратегию поведения на рынке. Тем не менее метод не позволяет анализировать причины происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

Контрольные вопросы

1. Что такое маркетинговая деятельность и каковы цели проведения ее анализа?
2. Какие основные задачи стоят перед маркетинговым анализом?
3. Какие существуют основные методы и виды анализа в системе

маркетинга?

4. Какие приемы могут быть использованы для расчета емкости рынка?

5. Как рассчитывается показатель рыночной доли и что он отражает?

6. В чем сущность портфельного анализа?

7. В чем сущность анализа ассортимента продукции на основании матрицы БКГ?

8. Что понимается под конкурентоспособностью продукции и какие основные этапы ее анализа вы знаете?

9. Каковы показатели качества продукции?

10. Что представляет собой цена потребления и каковы ее основные составляющие?

11. Какие показатели относятся к организационно-коммерческим?

12. Как можно определить единичные и групповые показатели в процессе оценки конкурентоспособности?

13. Как соотносятся понятия «конкурентоспособность продукции» и «конкурентоспособность предприятия» и с помощью каких методов можно оценить последнюю?

4. ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ (ФСА) КАК УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – метод системного исследования с целью оптимизации соотношения между потребительскими свойствами объекта (изделия, процессов, структур) и затратами на его разработку, производство и эксплуатацию.

Основные принципы функционально-стоимостного анализа, выражающие его сущность и предопределяющие высокую эффективность метода, следующие:

1. Функциональный подход к анализируемому объекту;
2. Стоимостной подход, т.е. оценка затрат на выполнение функций;
3. Принцип системности и комплексности – рассмотрение объекта анализа как системы взаимосвязанных элементов, увязка всех сторон деятельности производственных звеньев и стадий жизненного цикла изделия;
4. Принцип коллективного творчества, предполагающий участие в проведении анализа широкого круга специалистов разного профиля, а также использование методов активизации творческого поиска;
5. Принцип преемственности, выражающийся в том, что ФСА не заменяет и не отрицает методы и правила технико-экономического анализа, организации и управления производством, научных исследований и технического проектирования, а дополняет их, используя специфические приемы и способствуя тем самым более успешному решению задачи повышения эффективности производства;
6. Принцип универсальности – ФСА может использоваться в самых различных сферах человеческой деятельности (в промышленности и сельском хозяйстве, на транспорте и в торговле) для решения самых

разнообразных задач (управления качеством и организации труда) применительно к уже созданным объектам (изделиям, процессам, структурам) и на стадии их создания и т.д.

Исходным положением функционально-стоимостного анализа является тезис, согласно которому для потребителя является ценным не само по себе изделие, а некоторый комплекс его полезных функций. Например, покупателя интересует не холодильник как таковой, а его способность сохранять продукты. В свою очередь, лифт представляет ценность как средство, обеспечивающее подъем людей или груза и т.д. Таким образом, функциональный подход означает, что объект понимается и совершенствуется не в своей конкретной материально-вещественной, организационной или иной форме, а как комплекс функций, которые он выполняет (или должен выполнять).

Можно выделить следующие основные задачи, решаемые с помощью ФСА при том, что зачастую удается решать одновременно сразу несколько из них:

- снижение себестоимости выпускаемой продукции;
- снижение затрат на реализацию продукции (упаковку, транспортировку и т.д.);
- повышение качества выпускаемой продукции;
- снижение материалоемкости, трудоемкости, энергоемкости и фондоемкости продукции;
- замена дефицитных или дорогостоящих материалов;
- сокращение или ликвидация брака;
- устранение «узких» мест и диспропорций в производстве, реализации и эксплуатации объектов;
- предупреждение излишних затрат на изготовление, реализацию и эксплуатацию изделий на стадии их разработки.

Функциональный подход к объекту реализуется посредством выявления и анализа его функций. В общем виде под функцией объекта в ФСА следует понимать его воздействие на другие объекты, а также способность обеспечивать какое-либо потребительское свойство. В зависимости от области применения анализа понятие функции может конкретизироваться.

Выявление и формулировка функций требуют от специалистов, проводящих ФСА, высокой профессиональной подготовки, глубокого понимания сущности анализируемого объекта, условий его эксплуатации. Определяя функции объекта анализа, необходимо указывать и те из них, для осуществления которых объект не предназначается. Данное обстоятельство имеет принципиальное значение по двум причинам. Во-первых, выявление функций, не предусмотренных создателями изделия, позволяет идентифицировать их как ненужные и аннулировать или упростить материальные носители этих функций. Во-вторых, их выявление способствует поиску возможностей расширения сферы использования изделия.

Первоначально функционально-стоимостной анализ оперировал упрощенной терминологией, включавшей такие понятия, как основные, вспомогательные, ненужные функции. Основные функции – это функции, для осуществления которых и был создан объект. Они выражают главное (по отношению к потребителю) функциональное назначение объекта или его составных частей. Вспомогательные функции способствуют выполнению основных, делают их более приемлемыми для потребителя. Ненужными являются функции, без выполнения которых изделие (процесс, структура) или его (их) элементы не теряют свою потребительскую стоимость, то есть способность удовлетворять определенные потребности. Функции этого вида обычно материализуются в узлах и деталях, не выполняющих никакой

полезной работы, а также проявляются в виде избытка ресурса или завышения характеристик. Такая классификация функций приемлема для решения задачи снижения затрат на изготовление или эксплуатацию относительно несложных объектов. Для анализа таких объектов составляется матрица функций. С расширением области применения ФСА, усложнением объектов, подвергаемых анализу, упрощенная классификация перестала удовлетворять исследователей.

В настоящее время разработан ряд классификаций, отражающих различные аспекты рассмотрения функций объекта.

Стоимостной подход, являющийся вторым важнейшим принципом ФСА, означает оценку затрат, в которые обходятся или должны обходиться функции изделия. Стоимостной подход предполагает поиск ответов на вопросы: «Каковы фактические и возможные затраты на осуществление функций изделия?», «Каковы минимально возможные и максимально допустимые затраты на осуществление функций?», «Какими будут затраты на реализацию функций другими способами?». В соответствии с теорией функционально-стоимостного анализа все затраты на разработку, изготовление и эксплуатацию объекта подразделяются на функционально-необходимые и излишние. Под функционально-необходимыми понимаются минимально-возможные затраты на реализацию (создание и использование) комплекса функций изделия при соблюдении экономически обоснованных требований потребителя в условиях производства и эксплуатации, организационно-технический уровень которых соответствует уровню сложности объекта.

Функционально-необходимые затраты подразделяются на производственные и эксплуатационные. Первыми являются минимальные затраты на материализацию комплекса функций. Вторыми – минимальные затраты на функционирование (эксплуатацию и ремонт) объекта, зависящие

от уровня его потребительских свойств (производительности, долговечности, надежности, простоты обслуживания, ремонтпригодности и т.д.).

Понятие «стоимость функции» (затраты на функцию) является специфическим в теории и практике калькулирования затрат. Возникает проблема перехода от калькуляции затрат на производство изделия в целом или поузловых калькуляций к калькуляции затрат на функции.

В процессе проведения анализа приходится решать две основные задачи:

1) распределение существующих затрат на изготовление изделия по функциям с тем чтобы определить основные направления поиска идей и разработки новых технических решений реализации функций;

2) оценка вариантов новых решений реализации функций с целью выбора оптимального.

Специфика каждой из этих задач обуславливает различие способов определения затрат на функции. При определении основных направлений поиска новых вариантов решений необходимо установить целевые ориентиры, в качестве которых должны выступать минимальные, т.е. функционально необходимые затраты. Разница между фактическими и функционально необходимыми затратами (излишние затраты) и определяет резервы рационализации объекта.

В общем случае возможны два метода определения стоимости функций существующего изделия: с помощью специальных расчетов и методом сравнения.

Для облегчения процедуры оценки функций сложные изделия рекомендуется расчленять на достаточно простые функциональные зоны и узлы с целью сопоставления их со стандартными или известными изделиями и узлами, выполняющими аналогичные функции. Такое расчленение изделия способствует выявлению зон, в которых возникают излишние затраты.

Стоимостная оценка функций анализируемого изделия завершается составлением функционально-стоимостной диаграммы, представляющей собой графическое распределение функций (по их значимости) и затрат на них. Посредством этой диаграммы производится сопоставление значимости функций в формировании потребительной стоимости объекта и уровня затрат на их реализацию.

Функционально-стоимостной анализ имеет комплексный характер, поскольку исследует все связи анализируемого объекта в методической последовательности.

Комплексность ФСА предполагает увязку всех (внешних и внутренних) сторон деятельности хозяйственных звеньев, включающих научные исследования, проектирование, технологическую подготовку производства, сбыт, согласование действий служб, участвующих в анализе, учет всех возможных воздействий в результате принятия решений, выработанных в ходе анализа и т.д.

Методическая последовательность анализа предполагает обязательное проведение следующих этапов: подготовительного, информационного, аналитического, творческого, исследовательского, рекомендательного, этапа внедрения.

По результатам функционального рассмотрения рационализируемого объекта и стоимостной оценки выявленных функций разрабатываются предложения по его совершенствованию, для чего используются методы активизации творческого поиска. В качестве наиболее распространенных можно назвать метод мозгового штурма (мозговой атаки) и его разновидности, синетика, морфологический анализ, теория решения изобретательских задач (ТРИЗ), контрольные вопросы.

Контрольные вопросы

1. Раскройте процедуру функционального описания объектов как важнейшую составную часть ФСА.

2. Что такое «долевые» и «приростные» затраты в концепции функционально-стоимостного анализа?

3. Какие способы определения стоимости функций (затрат на функции)

Вы знаете?

4. Понятие функционально-стоимостной диаграммы, ее построение и анализ.

5. Каковы возможности ФСА в рационализации организационно-производственной и управленческой структуры предприятия?

6. Какие методы активизации творческого поиска вариантов управленческих решений при проведении ФСА Вы знаете?

7. В чем суть метода контрольных вопросов при проведении ФСА?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческий анализ является объективной необходимостью исследования производственных результатов и предназначен для обеспечения информацией линейных и функциональных руководителей предприятия и принятия соответствующих управленческих решений. Управленческий анализ – комплексный анализ внутренних ресурсов и внешних возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

В результате освоения дисциплины «Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности» студенты магистратуры овладевают знаниями механизма достижения максимальной прибыли и повышения эффективности хозяйствования, разработки важнейших вопросов конкурентной политики предприятия и программ его развития на перспективу, обоснования управленческих решений по достижению конкретных производственных целей. Они также осваивают методику проведения маркетингового анализа различными методами, позволяющими оценить рациональность и эффективность маркетинговой политики предприятия в следующих аспектах: продуктовая политика, политика взаимоотношений с покупателями, коммуникационная политика, конкурентная политика, политика послепродажного обслуживания.

Изучив основные направления управленческого анализа, последовательность его проведения; центры ответственности, формирование затрат, способы распределения накладных расходов, информационную базу предприятия, основные показатели, характеризующие затраты, финансовые результаты и рентабельность деятельности организации; направления использования результатов управленческого анализа, студенты магистратуры будут подготовлены к будущей профессиональной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Азоев, Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. *Беляевский, И. К.* Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб. пособие / И. К. Беляевский. — М. : Финансы и статистика, 2001.
3. *Бережная, Е. В.* Диагностика финансово-экономического состояния

организации : учеб. пособие / Е. В. Бережная, О. В. Бережная, О. И. Косьмина. — М. : ИНФРА-М, 2014.

4. *Вахрушина М.А.* Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения [Электронный ресурс] : монография / М.А. Вахрушина, Л.Б. Самарина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010.

5. *Гастер, Л. М.* Лекции по анализу себестоимости промышленной продукции / Л. М. Гастер, А. Л. Чайка. — Л., 1973.

6. *Глазов, М. М.* Маркетинг организации: анализ и диагностика / М. М. Глазов, И. П. Фирова. — Андреевский издательский дом, 2009.

7. *Глазов М.М., Фирова И.П., Петрова Е.Е., Сисина Н.Н.*

Практикум по дисциплинам «Теория экономического анализа», «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности», «Комплексный экономический анализ финансовой деятельности», «Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности», «Анализ финансовой отчетности», «Инвестиционный анализ» и «Экономическая оценка инвестиций» для бакалавров – направление 38.08.01 профиль «Экономика предприятий и организаций, профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», направление 38.03.02 «Менеджмент» СПб .: Астерион, 2015, 206 с.

8. *Глазов М.М., Фирова И.П., Петрова Е.Е., Сисина Н.Н.*

Учебно-методический комплекс по дисциплинам «Теория экономического анализа», «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности», «Комплексный экономический анализ финансовой деятельности», «Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности», «Анализ финансовой отчетности», «Инвестиционный анализ» и «Экономическая оценка инвестиций» Академический бакалавриат.

Направление подготовки: 38.08.01 «Экономика». Профили подготовки: «Экономика предприятий и организаций»; «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» - Для высших

учебных заведений. В 2-х книгах. – Книга первая. СПб.: Астерион, 2015, – 332 с.

9. Глазов М.М., Фирова И.П., Петрова Е.Е., Сисина Н.Н.

Учебно-методический комплекс по дисциплинам «Теория экономического анализа», «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности», «Комплексный экономический анализ финансовой деятельности», «Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности», «Анализ финансовой отчетности», «Инвестиционный анализ» и «Экономическая оценка инвестиций» Академический бакалавриат.

Направление подготовки: 38.08.01 «Экономика». Профили подготовки: «Экономика предприятий и организаций»; «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» - Для высших учебных заведений. В 2-х книгах. – Книга вторая СПб.: Астерион, 2015 - 341 с.

10. *Голубков, Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. — М.: Финпресс, 2000.

11. *Горбашко, Е. А.* Менеджмент качества и конкурентоспособности: учеб. пособие / Е. А. Горбашко. — СПб.: Изд-во СПбГУ ЭФ, 1998.

12. *Диденко, Н. И.* Анализ и обоснование решений в международном маркетинге: учеб. пособие / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. — М.: Высшая школа, 2010.

13. *Долинская, М. Г.* Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. — М.: Изд-во стандартов, 1991.

14. *Егоров, А. Ю.* Комплексный анализ в системе маркетинговой деятельности / А. Ю. Егоров. — М.: СП «Вся Москва», 1994.

15. *Ефимова, О. В.* Как анализировать финансовое положение предприятия: практич. пособие / О. В. Ефимова. — М., 1994.

16. *Завгородняя, А. В.* Аналитический маркетинг: учеб. пособие /

- А. В. Завгородняя. — СПб. : Изд-во СПбГУ ЭФ, 2003.
17. *Завьялов, П. С.* Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособие / П. С. Завьялов. — М. : ИНФРА-М, 2002.
18. *Ионова, А. Ф.* Финансовый анализ : учебник / А. Ф. Ионова, Н. Н. Селезнева. — М. : Проспект, 2006.
19. Как продать ваш товар на внешнем рынке : справочник / отв. ред. Ю. А. Савинов. — М. : Мысль, 1990.
20. *Казакова Н.А.* Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предприн [Электронный ресурс] : учебник / Н.А. Казакова - 2 изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
21. *Калинина, А. П.* Анализ затрат, финансовых результатов и деловой активности коммерческих организаций : учеб. пособие / А. П. Калинина, В. П. Курносова. — СПб. : Изд-во СПбГУ ЭФ, 2005.
22. *Ковалев, В. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. — М. : Проспект, 2006.
23. *Ковалев, А. И.* Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев, В. В. Войленко. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.
24. *Когденко, В. Г.* Экономический анализ : учеб. пособие / В. Г. Когденко. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
25. *Крылов, Э. И.* Маржинальный анализ себестоимости и прибыли : учеб. пособие / Э. И. Крылов, А. В. Мальцева, А. М. Марцулевич. — СПб. : Изд-во СПбГУ ЭФ, 2000.
26. *Кузьмина, М. С.* Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы / М. С. Кузьмина. — М. : КноРус, 2013..
27. *Николаева, С. А.* Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: теория и практика / С. А. Николаева. — М. : Финансы и статистика, 1993.
28. *Панков, Д. А.* Бухгалтерский учет и анализ в зарубежных странах / Д. А.

Панков. — Минск : Экоперспектива, 1998.

29. *Переверзева, Л. В.* Анализ себестоимости продукции коммерческой организации : учеб. пособие / Л. В. Переверзева. — СПб. : Изд-во СПбГУ ЭФ, 2008.

30. *Протасов, В. Ф.* Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В. Ф. Протасов. — М. : Финансы и статистика, 2003.

31. *Рыжова, В. В.* Функционально-стоимостной анализ в решении управленческих задач по сокращению издержек / В. В. Рыжова. — М. : РИОР, 2012.

32. *Савицкая, Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2003.

33. *Слуцкий М.Л.* Информационно-аналитическое обеспечение управленческих решений. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СЗЗТУ. - 2008.

34. *Слуцкий, М. Л.* Контроллинг как система повышения эффективности управления промышленным предприятием / М. Л. Слуцкий. — СПб. : Изд-во СПбГУ ЭФ, 2004.

35. *Трубочкина, М. И.* Управление затратами предприятия : учеб. пособие / М. И. Трубочкина. — М. : ИНФРА-М, 2007.

36. *Уткина, С. А.* Расходы организации: бухгалтерский и налоговый учет : практич. руководство / С. А. Уткина. — М. : МФПА, 2011.

37. *Шаповалов, В. А.* Управление маркетингом и маркетинговый анализ / В. А. Шаповалов. — Феникс, 2008.

38. *Экономический анализ : учеб. пособие / под ред. Н. В. Парушиной.* — М. : КноРус, 2013.

39. *Экономический анализ: Учебник / Под ред. проф. Н.В. Войтоловского, проф. А.П. Калининой, проф. И.И. Мазуровой.* - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017.

40. Яшин, Н. С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование / Н. С. Яшин. — Саратов : Центр СГЭА, 1997.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| 1, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В РАЗРАБОТКЕ И МОНИТОРИНГЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ..... | 5 |
| 1.1. Содержание, цели и задачи управленческого анализа..... | 5 |
| 1.2. Бизнес-план и роль управленческого анализа и диагностики в разработке его основных разделов и показателей..... | 8 |
| 1.3. Сметное планирование (бюджетирование), анализ и диагностика исполнения смет (бюджетов)..... | 17 |
| <i>Контрольные вопросы.....</i> | <i>25</i> |
| 2. МАРЖИНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ..... | 25 |
| 2.1. Основные понятия и значение маржинального анализа..... | 25 |
| 2.2. Способы определения порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости организации..... | 29 |
| 2.3. Факторный анализ изменения порога рентабельности и запаса финансовой устойчивости организации..... | 34 |
| <i>Контрольные вопросы.....</i> | <i>38</i> |
| 3. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ..... | 39 |
| 3.1. Понятие, цели и задачи маркетинговой деятельности..... | 39 |
| 3.2. Основные методы и виды анализа в системе маркетинга..... | 41 |
| 3.3. Оценка емкости рынка конкретной организации..... | 45 |
| 3.4. Формирование ценовой политики..... | 52 |
| 3.5. Анализ конкурентоспособности продукции и организации..... | 55 |
| <i>Контрольные вопросы.....</i> | <i>73</i> |

| | |
|--|----|
| 4. ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗА (ФСА) КАК УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... | 75 |
| <i>Контрольные вопросы</i> | 81 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 81 |
| Литература..... | 82 |

Учебное издание

Е.Е. Петрова
Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности

Печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 07.10.2019. Формат 60×90 1/16. Гарнитура Times New Roman.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 5,5. Тираж 100 экз. Заказ № 816.
РГГМУ, 192007, Санкт-Петербург, Воронежская, 79.