

УДК 338.24.01

Структурно-логическая схема бизнес-диагностики

**Кочина С.К.**

Аспирант кафедры маркетинга Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова

В статье рассматриваются вопросы, связанные с проведением процедуры бизнес-диагностики в системе стратегического управления. Изложены наиболее типичные задачи бизнес-диагностики, иерархия ее уровней, а также содержание каждого уровня, выраженное в параметрах. Статья содержит логическую схему проведения бизнес-диагностики, а также результаты апробации отдельных методов бизнес-диагностики на конкретном предприятии.

Ключевые слова: предприятие, бизнес-диагностика, задачи бизнес-диагностики, иерархия уровней, параметры диагностики, методы оценки.

Известно, что среди инструментов стратегического управления одно из центральных мест по праву занимает диагностика предприятия или бизнес-диагностика, так как имеется в виду коммерческая организация как объект управления.

С нашей точки зрения, **бизнес-диагностика в системе стратегического менеджмента** – это определённая процедура сбора, систематизации, анализа и оценки информации с целью выявления проблемных точек в системе «предприятие – внешняя среда» и принятия на этой основе стратегических управленческих решений.

Выделяются следующие наиболее часто встречающиеся **задачи** бизнес-диагностики:

- выявлять диспропорции в развитии элементов, образующих систему «предприятие – внешняя среда»;
- исследовать причины недостаточной эффективности бизнес-стратегии и ее слабые места;
- оценивать текущую и прогнозировать будущую позицию фирмы с учетом отраслевых и глобальных факторов.

Подчеркнем, что бизнес-диагностика – это не оперативный анализ, поэтому ее цели и задачи существенно разнятся со стратегическими целями и подцелями, ставящимися в процессе оперативного исследования [2, с. 244].

Исследование показывает, что эволюция методов бизнес-диагностики протекала от преимущественно технологических (классических) концепций эко-

номического анализа, когда во главу угла ставятся техника, основные фонды предприятия, то есть строение капитала (акцент на внутренней среде), в направлении рыночных, а именно: оценки конкурентных преимуществ и позиций, выявления и ранжирования стратегических бизнес-единиц и стержневых компетенций, а также определения угроз и возможностей с акцентом как на внутреннюю среду, так и на внешние силы.

Но, как в первом, так и во втором случаях, бизнес-диагностика (Б-Д) имеет несколько иерархических уровней [3, с. 178]. Полагаем, что укрупненно они лежат как минимум в трех плоскостях, каждый из которых имеет свои цели и задачи, а также параметры диагностирования, оценки и, соответственно, свои критерии (таблица 1).

Отметим, что портфельный уровень иногда отождествляется с понятием «процессный» уровень [5, с. 41]. С этим можно согласиться, если процессы на предприятии уже вычленены, идентифицированы, описаны «как есть», пронормированы и могут быть соотнесены с товарными группами. В таком случае задачей Б-Д становится описание их «как должно быть», но прежде чем управленцы формализуют это будущее состояние, они определяют требования к процессам (товарным группам), имеющимся на рынке, и будущие требования [6, с. 156]. Тогда на следующем этапе Б-Д можно определить разрыв между тем, «как есть» и «как должно быть».

Таблица 1
Иерархические уровни бизнес-диагностики

Уровень Б-Д	Сущность и содержание Б-Д
Корпоративный →	анализ предприятия как целостной, открытой, динамической системы; финансово-экономическая оценка его текущей и будущей позиции, стратегии и стоимости.
Портфельный →	анализ и оценка бизнес-портфеля, производственно-технических, экономических и маркетинговых параметров товарных групп.
Функциональный →	анализ качества функциональных связей, оценка наличия и выполнения функций структурными подразделениями предприятия.

- отношение общей стоимости продаж и стоимости материальных производственных запасов;
- отношение объема реализации к сумме дебиторской задолженности, показывающий, какая часть реализованной продукции поставлена покупателями на основе коммерческого кредита.

Функциональный уровень:

- производительность труда, рассчитанная как отношение величины добавленной стоимости к числу исполнителей в каждом функциональном подразделении;
- пропорциональность развития функций (элементов системы);
- временные и качественные параметры осуществления функций и др.

Общая структурно-логическая схема бизнес-диагностики представлена на рис. 1.

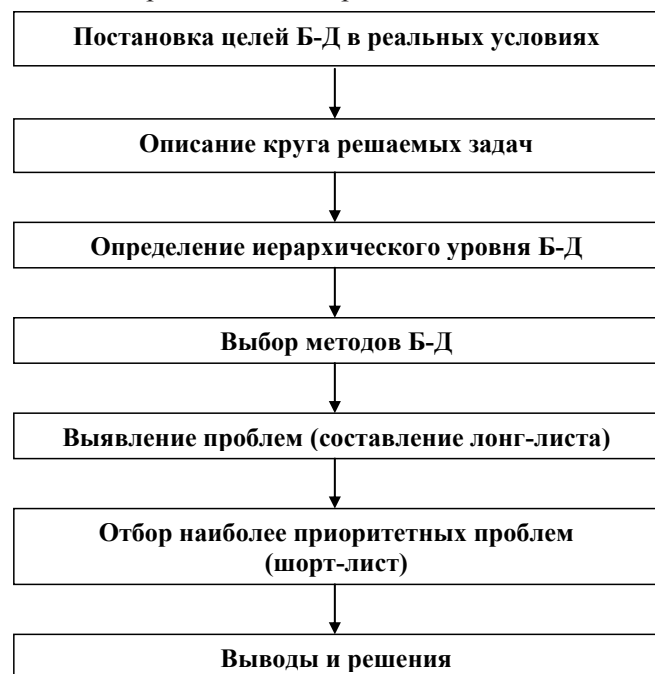


Рис. 1. Структурно-логическая схема бизнес-диагностики

Исходя из целей и задач для Б-Д, для ее проведения могут быть выбраны один, два или три уровня. Рассмотрим основные иерархические уровни бизнес-диагностики и их примерные ключевые параметры.

Корпоративный уровень:

- масштаб производства и уровень удельных издержек;
- уровень капитализации доходов;
- широта охвата рынков (товарных и географических);
- конкурентная позиция фирмы.

Портфельный уровень:

- отношение прибыли (в том числе по видам продукции) к общей стоимости продаж;
- отношение общей стоимости продаж и стоимости нереализованной продукции;

Что касается инструментария Б-Д, существует множество методов диагностики фирмы, делающих упор на отдельные составляющие экономической системы, чаще всего на состояние активов и на её конкурентоспособность. Для корпоративного уровня наиболее популярными сегодня являются: метод Нортон и Каплана, метод Бостонской консультационной группы (BCG), фокусирующийся на оценке активов в их воспроизводстве, пофакторный метод анализа, метод круговых диаграмм – для оценки конкурентоспособности корпорации и каждой её структурной единицы, например, в холдингах [4, с. 273]. Также с этой целью может быть полезна известная методика американской консалтинговой фирмы «Дан энд Брэдстрит», которая анализирует в статике и динамике три группы показателей рыночной деятельности: производство (основной и оборотный капитал), сбыт (продажи и их прибыльность) и финансы (устойчивость, независимость, ликвидность).

Для портфельного уровня наиболее популярны: АБС-анализ, метод «затраты-прибыль», метод, основанный на выявлении стержневых компетенций, на оценке стратегических бизнес-единиц (СБЕ), «Бостонская матрица», а также развернутый метод Парето, основанный на клиентоориентированном подходе и удовлетворенности клиентов [3, с. 215].

Для всех трёх уровней эффективен бенчмаркинг как эталонное сопоставление, метод выявления «узких мест», а также «точек силы» и «точек слабости» во внутренней среде.

Апробация предложенной методики была проведена в ООО «ТД «Белогорье». Данная бизнес-организация (г. Белгород) существует на рынке кондитерской продукции более 40 лет, обслуживая в основном рынок России (Белгород и Белгородская область, Москва, Курск, Воронеж, Брянск, Владивосток и другие города), до 2013 г. имела устойчивое положение в своем сегменте и положительные темпы роста продаж. Результаты бизнес-диагностики ТД «Белогорье» с помощью этого метода, не претендующие на полноту и окончательность, представлены в таблице 2.

Таблица 2
Бизнес-диагностика по факторам внутренней среды
ООО «ТД «Белогорье»

Аспект диагностики	«Точки силы»	«Точки слабости»
Кадры	1. Высокий уровень работников с многолетним стажем работы; 2. Высокая квалификация управленческого персонала; 3. Относительно высокая производительность труда с потенциалом роста; 4. Активное привлечение молодых специалистов; 5. Низкий коэффициент текучести кадров.	1. Недостаточен уровень мотивации к росту экономических показателей, расширению сбыта продукции, инновациям; 2. Дефицит специалистов в области логистики, системных менеджеров, специалистов в области PR и социальных сетей.
Маркетинг	1. Высокий уровень сервиса; 2. Развитая и дифференцированная товарная политика; 3. Гибкое ценообразование; 4. Налаженные каналы сбыта продукции; 5. Наличие постоянных клиентов.	1. Отсутствие комплексного подхода к маркетингу, нечетко определена стратегия развития; 2. Информация, полученная на основе маркетинговых исследований, не всегда применима в дальнейшей деятельности предприятия; 3. Недостаточно мерчандайзинговых проектов.
Менеджмент	1. Высокий уровень автоматизации процесса управления; 2. Наличие конкретных целей; 3. Наличие специалистов высокого уровня; 4. Участие в различных социальных программах, организация городских мероприятий.	1. Консервативность и недостаточная гибкость организационной структуры; 2. Не формализованы бизнес-процессы, нет центров ответственности за качество; 3. Не развит брендинг, в т.ч. нейминг и кобрендинг; 4. Узок перечень форм делового партнерства, особенно инновационного.
Производство	1. Обеспеченность сырьем – равномерная; 2. Рост автоматизации контроля качества; 3. Ритмичность является удовлетворительной.	1. Технология 4-го поколения (необходим переход к 5-му); 2. Рост материальных затрат на единицу продукции; 3. Низкая энергоэффективность.
Финансы и инвестиции	1. Стабильное финансовое состояние компании; рентабельность активов на уровне 20 %. 2. Постоянные доходы от инвестиционной деятельности; 3. Средний уровень кредитоспособности; 4. Своевременная выплата заработной платы.	1. Недостаток собственного оборотного капитала; 2. Низки инвестиции в инновации; 3. Практически не используются прогрессивные финансовые операции (приемы) и схемы. 4. Не оценивается «гудвилл» компании как ее рыночная стоимость.
Инновации	Периодические инновации в рецептуре (локальные), реже – организационные.	1. Недостаточное число (объем) инновационных проектов; 2. Превышение плановых сроков окупаемости инновационных проектов.

охват рынков, низка узнаваемость марки, есть тенденция к росту материалоемкости продукции, к росту цен и потере части клиентов;

б) на портфельном уровне: низка доля инновационных продуктов в продуктовом портфеле, а также объемы инвестирования в инновации, размыта ответственность за качество продукта;

в) на функциональном уровне: недостаточно развит финансовый и проектный менеджмент, а также деловое партнерство и репутационный менеджмент; недостаточны вложения в PR-деятельность и неоптимальна в современных условиях структура программ продвижения продукции.

Таким образом, имеются угрозы стратегической безопасности предприятия и снижения в прогнозируемый период (5-7 лет) его доли на рынке кондитерских изделий. В связи с этим необходима корректировка существующей стратегии, разработка альтернатив, направленных на укрепление конкурентной позиции предприятия.

С точки зрения методологии, можно сделать вывод, что при данном подходе к Б-Д за кадром остаются еще многие вопросы и аспекты деятельности объекта диагностики, в частности, внешнеэкономические связи, управление маркетинговым капиталом, снабжение и логистика, экологические параметры. В связи с этим требуется проведение дополнительных аналитико-диагностических процедур, а также соответствующее развитие их инструментария.

Итак, бизнес-диагностика выступает сегодня неотъемлемой функцией стратегического

Проведение бизнес-диагностики ТД «Белогорье» выявило следующее:

а) на корпоративном уровне: отсутствует единая стратегия развития, недостаточен географический

менеджмента, от которой напрямую зависит эффективность организации на рынке. Это многоаспектный и многоуровневый анализ противоречий и проблем, имеющихся в системе «предприятие-внешняя

среда», имеющий целью прогнозирование будущей позиции компании и разработку её обновленной бизнес-модели, в большей мере соответствующей условиям динамичной социально-экономической и экологической среды. Анализ методического инструментария Б-Д показывает, что при всем своем многообразии он нуждается в совершенствовании и дальнейшем развитии, учитывая новые приоритеты и конкретные задачи национальной, региональной и микроэкономической политики.

Литература:

1. Баранов И.Н. Оценка деятельности организаций: подход Р. Каплана и Д. Нортон // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 63-70.
2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 622 с.
3. Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 301 с.
4. Рудычев А.А., Никитина Е.А. Стратегические направления повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Социально-гуманитарные знания. Научно-образовательное издание. – Белгород: БГТУ им. В.Г. Шухова. – 2012. – № 8 – С. 272-278.
5. Щетинина Е.Д. Маркетинговый анализ бизнеса. – Белгород: БГТУ им. В.Г. Шухова. – 2007. – 298 с.
6. Щетинина Е.Д., Кочина С.К. Корпоративная стратегическая диагностика и ее развитие с учетом современных социально-экономических условий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 2(46). – С. 155-158.

Structural and Logical Scheme of Business Diagnostics

S.K. Kochina

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov

The paper dwells upon the procedure of diagnostics in the system of strategic management. The author outlines the most typical tasks of business diagnostics, its hierarchy, and contents of each level expressed in parameters. Moreover, the paper contains logical scheme of business diagnostics and results of its approbation in certain enterprise.

Key words: enterprise, business diagnostics, tasks of business diagnostics, hierarchy of levels, parameters of diagnostics, methods of assessment.

