

# Лекция 2. Методы анализа в бенчмаркинге

1. SWOT – анализ
2. Система сбалансированных показателей
3. Методика ABC-ABB-ABM

## *SWOT-анализ*

— метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на категории



## ***Сильные стороны:***

- *сильное руководство*
- *ясная миссия*
- *четкие цели*
- *налаженные связи с зарубежными партнерами*
- *доступ к финансированию/кредитованию*
- *хорошее рыночное позиционирование*
- *хороший морально-психологический климат в коллективе*
- *обладание уникальной технологией*



## **Слабые стороны:**

- дублирование управленческих функций
- проблемы в области финансового менеджмента
- недостаточная инновационная активность
- слабое внимание к цифровым технологиям
- несовершенство ценовой политики
- персонал, неадаптированный к работе в международной среде
- отсутствие квалифицированных специалистов
- несовершенство политики продвижения



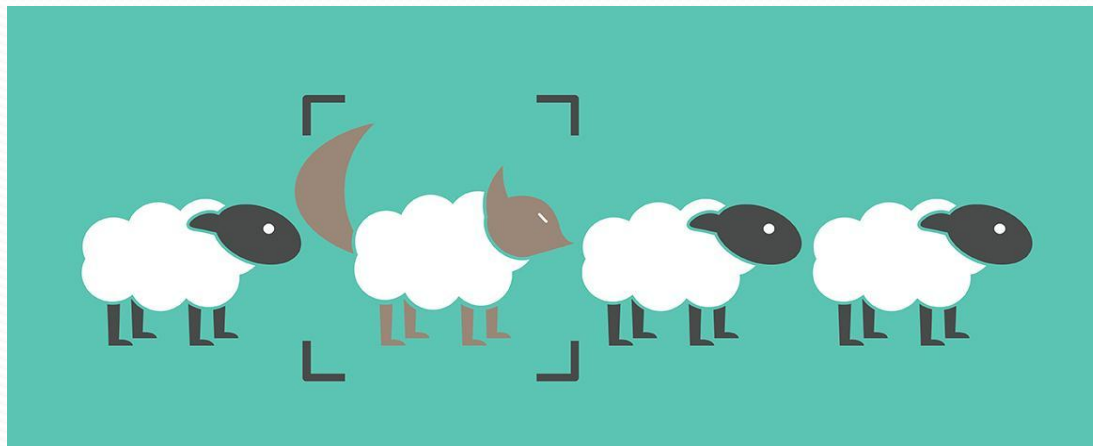
## **Возможности:**

- *рост в новом рыночном сегменте*
- *расширение сети филиалов*
- *открытие нового направления бизнеса*
- *запуск нового продукта*
- *выход на новый региональный или зарубежный рынок*
- *заключение партнерских соглашений с сильной международной компанией*
- *вступление в международные консорциумы/альянсы*



## Угрозы:

- кризис на рынке/в отрасли
- появление сильных конкурентов
- ухудшение мировой рыночной конъюнктуры
- потеря ключевых работников
- ужесточение законодательных норм в области национального и международного законодательства
- увеличение кредитной нагрузки
- экологические и техногенные катастрофы







Позволят ли сильные стороны реализовать **ВОЗМОЖНОСТИ** и избежать **УГРОЗ**?

Будут ли слабые стороны препятствовать реализации **ВОЗМОЖНОСТЕЙ** и усиливать **УГРОЗЫ**?

## *Метод BSC – Balanced Score Card*

*- Система сбалансированных показателей*

*BSC позволяет руководителям получить набор взаимосвязанных финансовых и технических показателей эффективности работы организации, необходимый для управления всеми ее подразделениями*







Роберт Каплан  
Дэвид Нортон

## Структура BSC

- как оценивают предприятие акционеры (финансовый аспект)
- как оценивают предприятие клиенты (аспект клиента)
- каково состояние бизнес-процессов на предприятии (внутрифирменный аспект)
- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (аспект инноваций и обучения персонала)



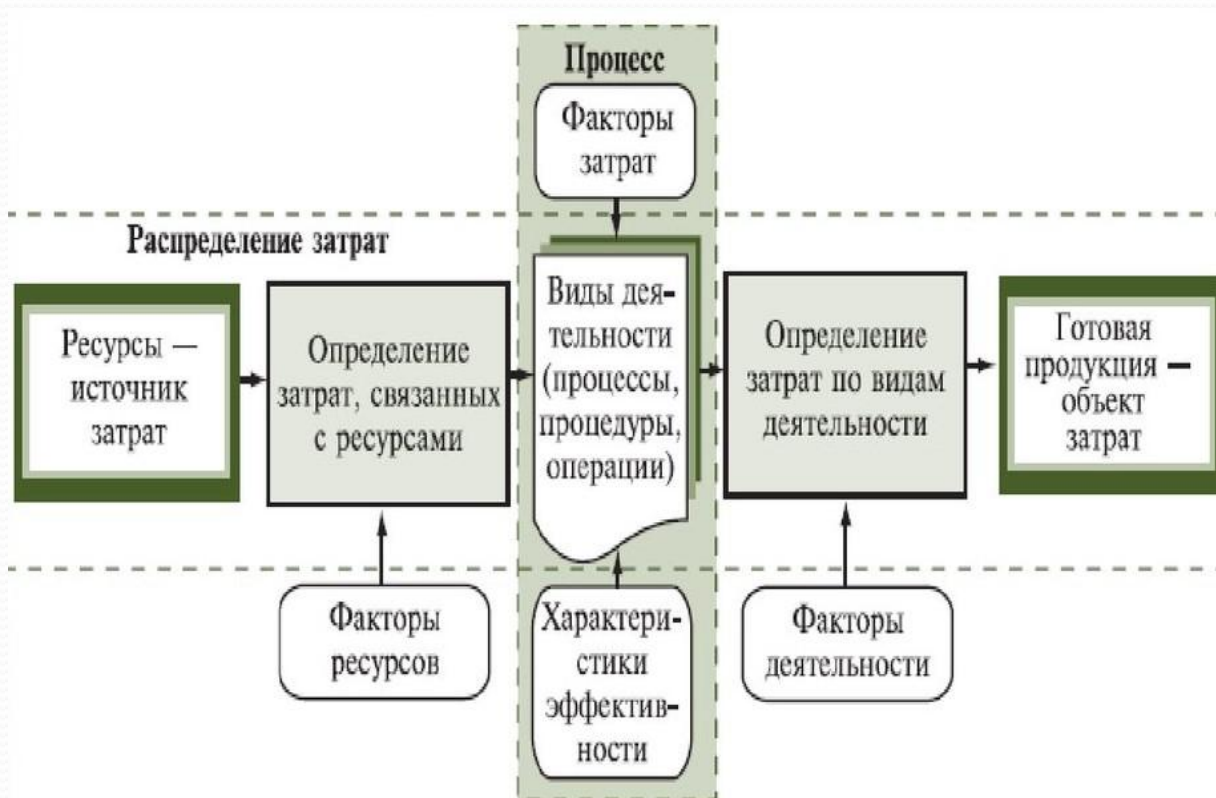
# Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators)

— показатели деятельности **предприятия, подразделения, работника**, которые оценивают результативность и помогают организации в достижении стратегических и тактических целей



### 3. Методика ABC-ABB-ABM

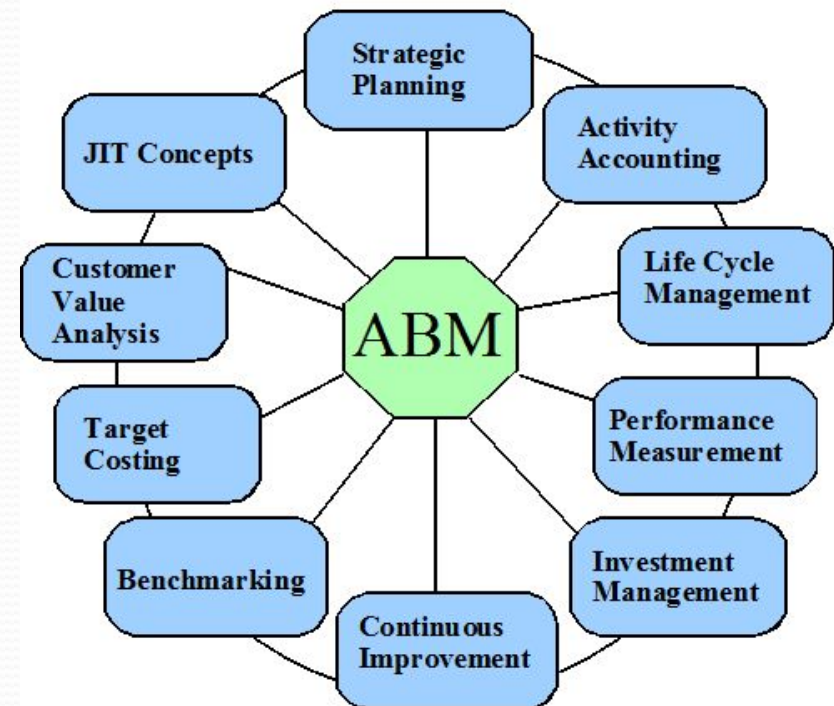
- методика обработки экономической информации и управления на основе анализа бизнес-процессов



## **ABM (Activity based management)**

- метод, обеспечивающий управление действиями, за счет которых осуществляется и увеличивается потребительская ценность, а также прибыль за счет этой ценности

### **ABM Model Components**





## **Потребительская ценность**

- набор воспринимаемых и ожидаемых потребителем свойств товара/услуги, а также получаемых нематериальных выгод от имиджа и взаимоотношений с производителем (поставщиком/продавцом), что выражается в денежной сумме, которую потребитель платит/готов заплатить за данный товар/услугу





## Порядок реализации методики ABC-ABB-ABM

### Предварительно:

Системное исследование процессов, формирующих потребительскую ценность по методике **ABM**

**1 шаг.** Пооперационное определение затрат на процессы по методике **ABC**

**2 шаг.** Разработка основного бюджета — плана деятельности организации в количественном и денежном выражении по методике **ABB** с учетом потребностей рынка

**3 шаг.** Разработка операционных бюджетов, регламентирующих потребность в ресурсах и связанные с этим затраты для отдельных процессов и операций, по методике **ABB**

**4 шаг.** Разработка инвестиционных и целевых бюджетов (бюджеты прибыли, денежных средств, баланса и др.), обобщение затрат.



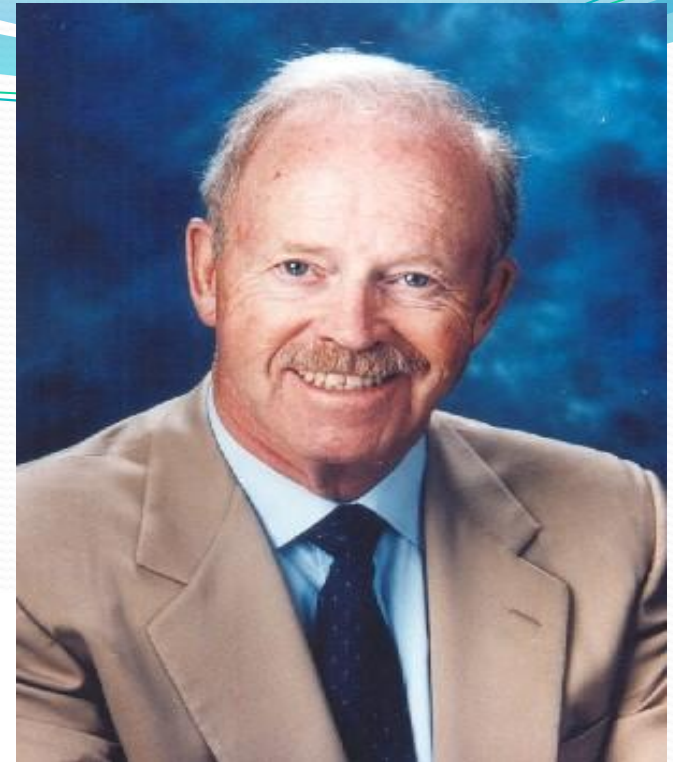
## *1. Пооперационное определение затрат на процессы по методике ABC – Activity based costing*

**позволяет:**

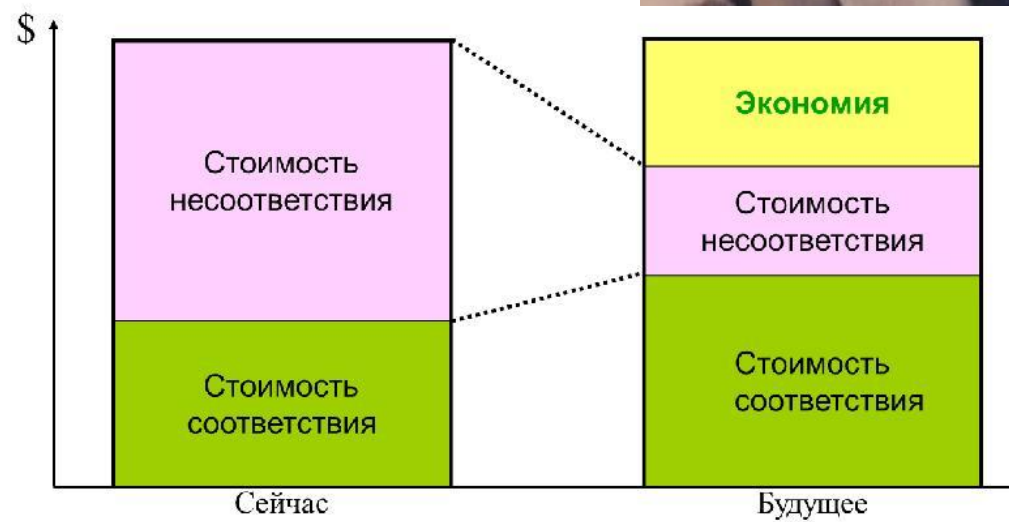
- обоснованно управлять себестоимостью, поскольку затраты порождаются операциями, составляющими бизнес-процессы организации, а не возникают в результате выпуска какого-либо частного продукта

- определять долю непродуктивных затрат, которые порождают не добавляющие ценность операции или операции, вносящие вклад в **цену несоответствия**

Филипп Кросби (1926-2001)



## Стоимость качества



## **Методика ABC включает:**

*а) выделение **основных бизнес-процессов**, связанных с созданием конкурентных преимуществ или преодолением таких преимуществ конкурента, которые непосредственно влияют на потребительскую ценность и составляют основу конкурентоспособности компании (снабжение, производство, маркетинг, продажи)*

*б) выделение **управленческих бизнес-процессов**, которые обеспечивают ведение основных процессов и гарантируют общую удовлетворенность потребителей контактами с компанией.*

*в) выделение **вспомогательных бизнес-процессов**, которые непосредственно не создают потребительскую ценность. Они лежат в сфере управления персоналом, информационных технологий, исследований и разработок (бухгалтерский учет, подбор персонала, техническая поддержка)*

## 2. Разработка основного бюджета по методике АВВ (Activity Based Budgeting)

— разработка плана деятельности организации в количественном и стоимостном выражении с учетом потребностей рынка.

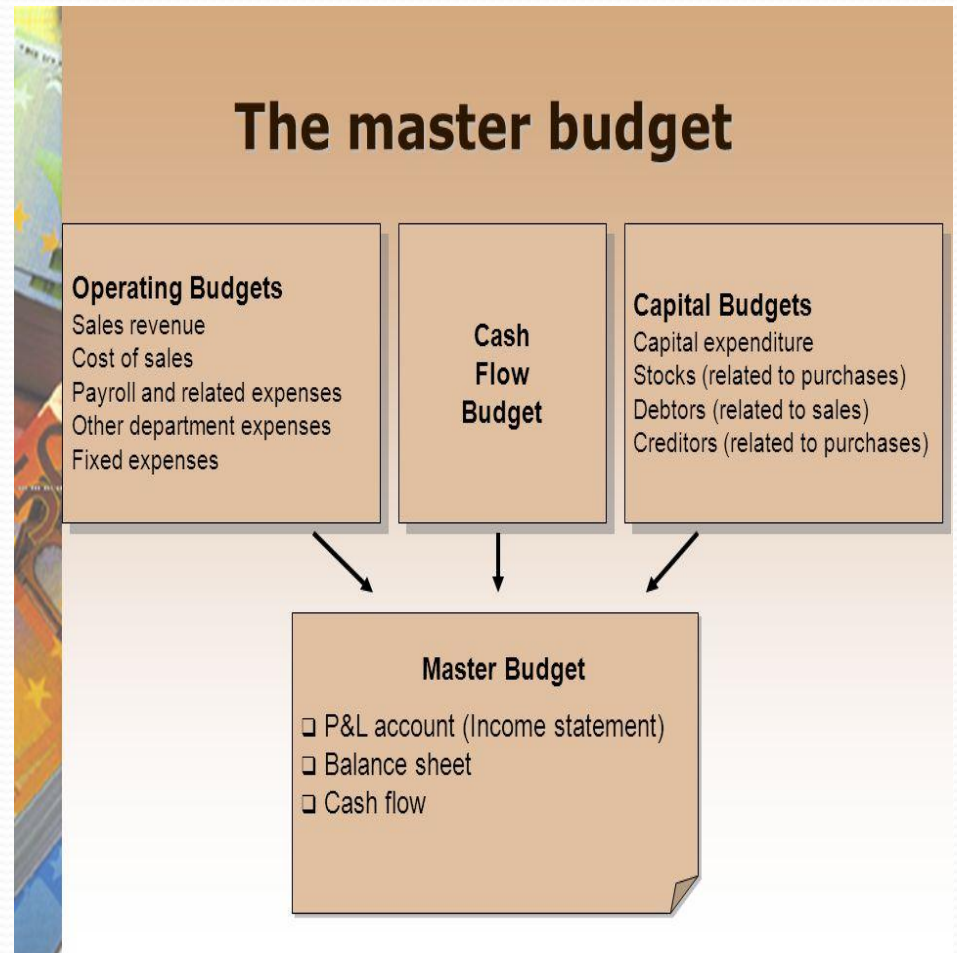
- Позволяет скоординировать все решения и действия так, чтобы достигались цели компании, и обеспечить их ресурсами
- обеспечивает гармоничность функционирования отдельных подразделений при реализации бизнес-проектов

Activity-based  
budgeting (ABB)

## Основной бюджет (Master budget)

- детализированный в количественном и стоимостном выражении план деятельности международной компании.

Отражает снабженческие, производственные, сбытовые, финансовые и инвестиционные процессы в их взаимосвязи и взаимообусловленности





*3. Разработка операционных бюджетов, регламентирующих потребность в ресурсах и связанные с этим затраты для отдельных процессов и операций, по методике АВВ*

*- позволяет определить потребность продукции, в материалах и живом труде, сформировать затраты и отразить все это в операционных бюджетах*

#### *4. Разработка инвестиционных и целевых бюджетов (бюджеты прибыли, денежных средств, баланса и др.), обобщение затрат*

*- позволяет оценить будущее финансовое положение и посмотреть на итоги деятельности организации глазами собственников, инвесторов, поставщиков, потребителей и других деловых партнеров*