

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

Е. Г. Патрушева

Н. А. Старкова

Е. И. Лифанова

Управленческие решения маркетинга

Учебное пособие

Рекомендовано

*Научно-методическим советом университета для студентов,
обучающихся по направлению Менеджмент*

Ярославль
ЯрГУ
2015

УДК 338:658.8(075)
ББК У9(2)212.14я73
П20

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2015 года*

Рецензенты:

Д. В. Туманов, кандидат экономических наук;
кафедра менеджмента и маркетинга ЯФ МЭСИ

Патрушева, Елена Григорьевна.

П20 Управленческие решения маркетинга : учебное пособие / Е. Г. Патрушева, Н. А. Старкова, Е. И. Лифанова ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2015. — 116 с.

ISBN 978-5-8397-1061-0

В учебном пособии раскрываются вопросы, связанные со спецификой принятия управленческих решений в маркетинге. Рассмотрена их взаимосвязь со стратегическими целями фирмы и влияние на финансовые результаты деятельности. Отдельная глава посвящена корпоративной социальной ответственности.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 (080200.62), 38.04.02 (080200.68) Менеджмент (дисциплины «Стратегический маркетинг», «Финансы маркетинга», «Корпоративная социальная ответственность» циклы БЗ, М2), очной формы обучения.

УДК 338:658.8(075)
ББК У9(2)212.14я73

ISBN 978-5-8397-1061-0

© ЯрГУ, 2015

Введение

Современное понимание маркетинговой деятельности в практике российского бизнеса осуществляется в трех основных, но не исчерпывающих направлениях.

Во-первых, происходит отождествление маркетинга с продажей товара. В подавляющем большинстве случаев главным показателем эффективности отдела маркетинга является объем продаж, причем этот показатель отслеживается ежемесячно, т. е. в краткосрочном периоде, что приводит к использованию таких средств продвижения, которые дают результаты достаточно быстро, — стимулирования сбыта, рекламы и личных продаж. В таком случае отделы маркетинга не только не моделируют составляющие комплекса маркетинга, но и не имеют возможности влияния на ценовую и товарную политику.

Во-вторых, маркетинг воспринимается как аналитическая функция менеджмента. В этом случае измеримым результатом маркетинговой деятельности становится количество проведенных исследований.

В-третьих, маркетинг понимается как использование манипулятивных техник воздействия на поведение потребителя с целью если не прямого обмана, то введения в заблуждение потребителя относительно свойств приобретаемого товара.

Эти представления не отражают всего функционального предназначения маркетинга. Данное учебное пособие раскрывает отдельные стороны маркетинговой деятельности фирм, направленные на достижение единой цели маркетинга — получение прибыли за счет более полного удовлетворения желаний потребителей.

Учебное пособие состоит из трех глав. В первой главе — «Управленческие решения в стратегическом маркетинге» — рассматриваются вопросы, связанные с выбором стратегического направления развития фирмы. Во второй — «Финансовые решения маркетинга» — вопросы, связанные с финансовым обоснованием принимаемых в маркетинге решений. Третья глава — «Корпоративная социальная ответственность как фактор

формирования деловой репутации» — посвящена реализации социально-этической концепции маркетинга через формирование корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Глава 1. Управленческие решения в стратегическом маркетинге

1.1. Понятие стратегического маркетинга

Смыслообразующие идеи маркетинга были сформулированы еще в 60-е гг. XX в. Если говорить о трансформации взглядов на маркетинг, то стоит привести периодизацию, представленную Ф. Котлером в 2009 г. на конференции Marketing in Interlinked World Economy (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Эволюция подходов в маркетинге¹

<i>Период</i>	<i>Основные концепции</i>
<i>Послевоенные 1950-е гг.</i>	Концепция маркетинг-микса (The Marketing Mix) Концепция жизненного цикла товара (Product Life Cycle, PLC) Имидж бренда (Brand Image) Сегментирование рынка (Market Segmentation) Маркетинговая ориентация (The Marketing Concept) Маркетинговый аудит (The Marketing Audit)
<i>Стремительный рост 1960-х гг.</i>	Концепция 4 Р (The Four Ps) Маркетинговая близорукость (Marketing Myopia) Концепция индивидуальной работы с покупателями на основе анализа их стиля жизни (Lifestyle Marketing) Расширенная концепции маркетинга (The Broadened Concept of Marketing)
<i>Штормовые 1970-е гг.</i>	Таргетирование (Targeting) Позиционирование (Positioning) Стратегический маркетинг (Strategic Marketing)

¹ Источник: Краткая история маркетинга по Котлеру: Нишевой маркетинг. URL : http://www.e-xecutive.ru/blog/nich_marketing/2958.php

<i>Период</i>	<i>Основные концепции</i>
	<p>Маркетинг услуг (Service Marketing)</p> <p>Социальный маркетинг (Social Marketing)</p> <p>Концепция социально-ответственного маркетинга (Societal marketing)</p> <p>Макромаркетинг (Macro-Marketing)</p>
<i>Эпоха неуверенности 1980-х гг.</i>	<p>Концепция маркетинговых военных действий (Marketing Warfare)</p> <p>Глобальный маркетинг (Global Marketing)</p> <p>Локальный маркетинг (Local Marketing)</p> <p>Мегамаркетинг (Mega-Marketing)</p> <p>Директ-маркетинг (Direct Marketing)</p> <p>Маркетинг отношений (Customer Relationship Marketing, CRM)</p> <p>Внутрикорпоративный маркетинг (Internal Marketing)</p>
<i>Маркетинг, основанный на индивидуальном подходе (One-to-one) 1990-х гг.</i>	<p>Эмоциональный маркетинг (Emotional Marketing)</p> <p>Маркетинг впечатлений (Experiential Marketing)</p> <p>Интернет-маркетинг (Internet and e-Business Marketing)</p> <p>Спонсорство (Sponsorship Marketing)</p> <p>Маркетинговая этика (Marketing Ethics)</p>
<i>Результативный маркетинг 2000-х гг. (The Financially-Driven Marketing)</i>	<p>ROI-маркетинг (ROI Marketing)</p> <p>Концепция марочного капитала (Brand Equity Marketing)</p> <p>Концепция клиентского капитала (Customer Equity Marketing)</p> <p>Маркетинг социальной ответственности (Social Responsibility Marketing)</p> <p>Концепция компетенции потребителя (Customer Empowerment)</p> <p>Маркетинг в социальных сетях (Social Media Marketing, SMM)</p> <p>Концепция трайбализма (Tribalism)</p> <p>Маркетинг достоверности (Authenticity Marketing)</p> <p>Маркетинг привлечения потребителей к созданию рекламы (Co-Creation Marketing)</p>

Рассматривая маркетинг через призму концепции 4Р, можно отметить, что российский маркетинг в лучшем случае моделирует только один из инструментов маркетинга — продвижение, что сказывается на отношении к маркетингу как неэффективному виду деятельности. Поскольку затруднительно на конкурентном рынке пытаться продать товар, не удовлетворяющий потребителя по каким-то признакам.

Уместно привести цитату из интервью Ф. Котлера, данного им украинскому журналу «Эксперт» во время визита в 2006 г.

«Маркетинг — единый процесс, включающий в себя целый ряд обязательных принципов и шагов. Но многие компании действуют бессистемно: одни люди разрабатывают стратегии, другие — продукты, считают затраты, а отделу маркетинга отводится очень узкая роль — продавать и рекламировать. В результате компания производит продукт, который плохо продается, а на отдел маркетинга возлагается функция исправления ситуации путем агрессивной продажи и рекламы»².

Сущность стратегического маркетинга наиболее полно раскрыта в трудах Ж. Ж. Ламбена³. Он предлагает систематическое изложение фундаментальных принципов маркетинга в тесной взаимосвязи с общей стратегией развития фирмы. Особое внимание уделяет задаче эффективного сочетания стратегии (стратегический маркетинг) и тактики маркетинга (операционный маркетинг) на основе научно обоснованного подхода к изучению потребностей и поведенческой реакции покупателей товаров потребительского (B2C) и промышленного спроса (B2B).

В стратегическом маркетинге важным при принятии управленческих решений является приоритет долговременной ориентации. Маркетинг должен направлять бизнес-стратегию. Задача маркетинга в исследовании новых возможностей для компании и разработке правильного направления движения (стратегическая ориентация) на основе сегментирования, фокусирования

² Мантры и смертные грехи маркетинга. Интервью с Ф. Котлером. URL : <http://www.expert.ua/articles/16/0/2130/>

³ Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб.: Питер, 2007; Его же. Стратегический маркетинг. М.: Наука, 2006.

и позиционирования. А следующим шагом маркетолога должна быть конкретизация идеи позиционирования в 4Р маркетинга.

Любое управленческое решение направлено на получение результата. Вопрос в том, каких результатов нужно ожидать от маркетинга. Интерес к результативности маркетинга связан не только с появлением новых подходов к маркетингу⁴, но и с необходимостью оценки вклада маркетинга в эффективность бизнеса для разработки адекватной системы мотивации персонала.

В теоретических и эмпирических исследованиях маркетинговой результативности можно выделить несколько сформировавшихся ключевых направлений⁵:

- развитие теоретических подходов к оценке результативности организации: теории рыночной стоимости фирмы, теории организационного поведения;
- поиск моделей формирования маркетинговой результативности и показателей ее оценки, в том числе на основе выделения маркетинговых факторов (драйверов) прибыльности или стоимости компании;
- исследования маркетинговых активов как фактора стоимости компаний;
- исследования в области результативности мероприятий в рамках комплекса маркетинга (товарной, сбытовой, ценовой политик, политики продвижения);
- развитие теории маркетинга партнерских отношений и появление новых подходов к оценке результативности маркетинга.

В рамках этих подходов выработано множество маркетинговых показателей. По мнению О. К. Ойнер, проблемы их использования для оценки эффективности бизнеса заключаются в следующем:

- 1) показатели, используемые для оценки эффективности маркетинговых функций, не связаны с финансовыми результатами компании;

⁴ ROI-маркетинг (ROI Marketing), Концепция марочного капитала (Brand Equity Marketing), Маркетинг, ориентированный на стоимость (Value-Based Marketing) и др.

⁵ Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга. М.: Юрайт, 2012. С. 13–14.

2) применяемые показатели отражают лишь функциональные процессы;

3) большинство показателей ориентировано на краткосрочный период и не отражает прирост стоимости за счет клиентов, а также инвестиции, вызвавшие этот прирост;

4) отсутствуют адекватные измерители эффективности инвестиций, которые имеют стратегические последствия или результаты которых нематериальны, неосвязаемы;

5) не учитывается влияние маркетинговых решений на уровень инновационности, потребности в работающем капитале;

6) отсутствует интеграция между стратегическим и операционным уровнем;

7) имеется большое количество несогласованных между собой показателей, которыми трудно управлять⁶.

Иными словами, основное противоречие заключается в разной целевой направленности менеджмента и маркетинга. В то время как в качестве основной ценности провозглашается ориентация на потребителя и приоритет стратегии над тактикой, система мотивации маркетологов либо не учитывает никаких показателей (оклад), либо учитывает только количественные, ориентированные на краткосрочный период (процент от продаж). Для изменения этой ситуации необходимо следующее.

- Маркетинг должен быть интегрирован в общую систему управления бизнесом.

- Результаты маркетинга должны быть измеряемы.

- Маркетинговые процессы должны быть описаны и иметь одного владельца.

- В маркетинговую деятельность должен быть вовлечен весь персонал.

В общем случае эффективность измеряется отношением результата (прибыли) к затратам. Исходя из этого показатели эффективности маркетинговой деятельности могут увеличиваться либо с увеличением результата, либо с сокращением затрат. При этом первый путь представляет стратегическую направленность бизнеса в ущерб краткосрочным показателям, а второй тактически ориентирован.

⁶ Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга. С. 13–14.

Дж. Шет и Р. Сисодия⁷ предлагают определять эффективность (продуктивность) маркетинга в соотношении двух измерений: 1) уровня удовлетворенности клиентов (эффективность), 2) уровня затрат на маркетинг (экономичность) (рис. 1).



Рис. 1. Измерение продуктивности маркетинга

Из данного рисунка понятно, что управленческие решения в продуктивном маркетинге в стратегической перспективе подразумевают высокие затраты на реализацию при столь же высокой получаемой прибыли.

Для фирмы очень важно найти баланс между экономичностью и эффективностью. Экономичность чаще всего связана со стратегией лидерства по издержкам (внутренняя среда) и, как правило, достигается за счет грамотного управления ресурсами и процессами. В то время как эффективность отражается на показателях, характеризующих положение фирмы на рынке (внешняя среда), и достигается за счет моделирования комплекса маркетинга, соответствующего желаниям потребителя.

Так как на объем продаж влияет большое количество факторов, часть из которых оказывает воздействие через неопределенный период времени (например, связи с общественностью), то сокращение затрат маркетинга до минимального уровня

⁷ Sheth J., Sisodia R. Marketing productivity: Issues and Analysis // Journal of Business Restarc. 2002. № 55. P. 349–362.

увеличит показатели эффективности в краткосрочном периоде, поскольку инерционно продажи будут находиться на сопоставимом с предыдущим периодом уровне. А влияние сокращения затрат на получаемый результат произойдет только в долгосрочном периоде. И это только один пример рассогласования показателей операционного и стратегического маркетинга (см. рис. 2).

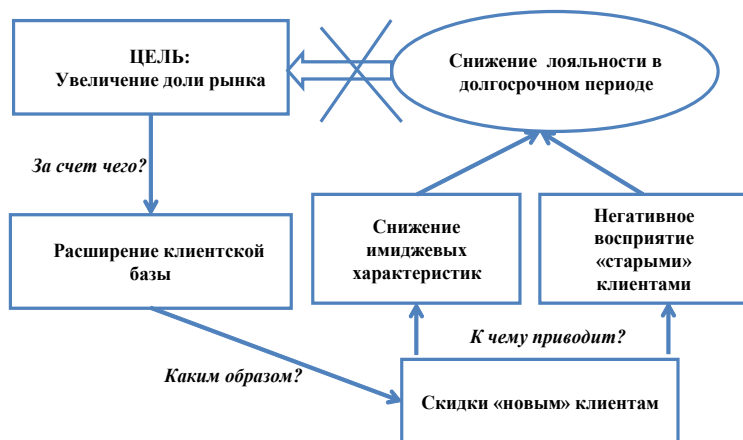


Рис. 2. Противоречивость маркетинговых показателей

В качестве примера рассмотрим постановку цели увеличения доли рынка. В основном увеличение доли происходит либо за счет максимизации потребления существующими клиентами (потребителями), либо за счет привлечения новых — тех, кто вообще не пользовался товаром (услугой), либо тех, кто пользуется товаром конкурентов. Максимизация потребления с точки зрения маркетинга более сложный, трудоемкий и длительный процесс, поэтому зачастую выбирается второй вариант — расширение клиентской базы. При этом самым простым и значимым аргументом для потенциального потребителя является цена, в данном случае размер предоставляемой скидки.

Предоставляя скидку на первую покупку, фирма пытается привлечь новых потребителей (что в краткосрочном периоде и происходит), а в перспективе — сделать их лояльными, но скидкой формируется лояльность к цене, а не к самому продукту.

И в последующем потребитель не готов приобретать товар, как ему кажется, по завышенной цене (без скидки). Дополнительным аргументом против такого поведения фирмы можно назвать снижение лояльности со стороны уже существующих клиентов, которые, вполне очевидно, отрицательно относятся к ценовой дискриминации подобного рода. В результате не формируется лояльность новых потребителей и снижается лояльность уже существующих и в долгосрочном периоде доля рынка не только не возрастает, но и начинает сокращаться.

Получается ситуация, когда фирма, стремясь увеличить долю рынка, получает противоположный результат из-за краткосрочного эффекта в виде увеличения продаж в краткосрочном периоде. При стратегической ориентации маркетинга такая ситуация невозможна, поскольку прогнозируются последствия маркетинговых решений не только по принципу «здесь и сейчас», но и с отсроченным эффектом.

Эта противоречивость показателей обязательно должна учитываться при формировании стратегии фирмы и последующей ее детализации в тактических планах. Для этого целесообразно использовать инструмент «дерево целей», широко применяемый в практике менеджмента (рис. 3.).

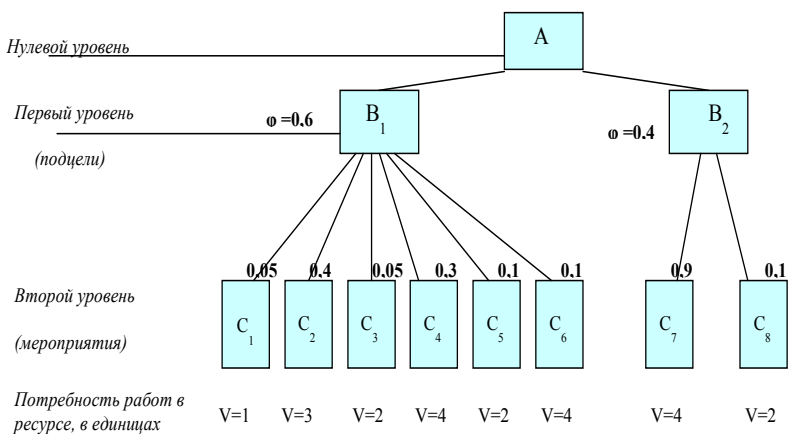


Рис. 3. «Дерево целей»

«Дерево целей» — это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены целям более высокого уровня и служат для их достижения. Соответственно, наверху находится главная цель организации (цель нулевого уровня). Поскольку достижение такой цели является достаточно сложной задачей, то производят декомпозицию цели — разложение цели на несколько более мелких целей (цели первого уровня). Далее процесс повторяют для каждой более мелкой цели до тех пор, пока в результате декомпозиции цель не станет достаточно простой, чтобы быть достижимой, реалистичной и возможной для исполнения точно в соответствии с содержанием и в запланированное время (цели второго уровня).

Декомпозиция стратегической цели (A) подразумевает ее разделение на две подцели (B_1 и B_2), при этом вклады подцелей в достижение цели A могут быть различны, по этой причине мы вводим показатель значимости ϕ . Для нашего условного примера результат реализации подцели B_1 даст 60 % выполнения цели A , а подцели B_2 — 40 %. При этом общим правилом для расстановки коэффициентов значимости остается требование равенства суммы коэффициентов единице (100 %).

При формулировании целей второго уровня также расставляются коэффициенты значимости. Для нашего примера они равны для реализации подцели B_1 C_1 — 0,05, C_2 — 0,4, C_3 — 0,05, C_4 — 0,3, C_5 — 0,1, C_6 — 0,1. Для реализации подцели B_2 C_7 — 0,9, C_8 — 0,1.

Определяя значимость, мы можем рассчитать вклад каждого конкретного мероприятия в достижение стратегической цели (путем перемножения коэффициентов значимости), а при известных затратах возможна корректировка и отказ от малозначимых, но вместе с тем затратных мероприятий. Для нашего примера значимость мероприятий будет следующей:

$$C_1 = 0,05 * 0,6 = 0,03$$

$$C_2 = 0,4 * 0,6 = 0,24$$

$$C_3 = 0,05 * 0,6 = 0,03$$

$$C_4 = 0,3 * 0,6 = 0,18$$

$$C_5 = 0,1 * 0,6 = 0,06$$

$$C_6 = 0,1 * 0,6 = 0,06$$

$$C_7 = 0,9 * 0,4 = 0,36$$

$$C_8 = 0,1 * 0,4 = 0,04$$

Таким образом, возможно отказаться от мероприятий C_6 и C_8 , поскольку их вклад незначителен, а ресурсы для реализации существенны. При построении «дерева целей» важно обращаться к системе правил постановки цели SMART. Название этого метода представляет собой аббревиатуру, которую первоначально ввел один из классиков менеджмента Питер Друкер в 60-е гг. XX в. в фундаментальной работе «Практика менеджмента» («The Practice of Management»)⁸. Пять букв в слове SMART обозначают пять ключевых требований к эффективному целеполаганию:

- Specific (конкретна)
- Measurable (измерима)
- Achievable (достижима)
- Realistic (реалистична)
- Timed (определена по времени)

Если фирма правильно определит свое «дерево целей» в отношении маркетинга, т. е. подцели и конкретные мероприятия не будут противоречить друг другу, цели более низкого уровня будут достаточны для достижения целей более высокого уровня и сформулированы в системе SMART, то можно приступать к оперативному планированию маркетинга. Однако наиболее важным представляется адекватное определение стратегического направления развития, учитывающее не только возможности рыночной среды, но и ключевые компетенции самой фирмы, а для этого необходим стратегический анализ.

1.2. Виды маркетинговых стратегий

В общем виде стратегия трактуется как система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сфер, форм и способов деятельности в условиях изменения окружающей среды, а также порядок распределения

⁸ Друкер П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015.

ресурсов для достижения поставленных целей. Выбор стратегии определяется либо возможностью реализации существующих (потенциальных) возможностей, либо возможностью нейтрализации угроз.

Выделяют 3 уровня стратегий фирмы:

- корпоративную («портфельную») стратегию;
- стратегию бизнеса (деловую стратегию);
- инструментальную стратегию.

Корпоративная стратегия определяет способ взаимодействия с рынками и согласования потенциала компании с его требованиями. Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, распределить инвестиции между отдельными видами бизнеса. Такая стратегия связана с решениями о приобретениях в новых отраслях и постепенном выходе из нежелательных отраслей с определением приоритетов в размещении ресурсов и капитала.

На уровне отдельных видов бизнеса разрабатывается **деловая стратегия** (бизнес-стратегия) — стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке. Эта стратегия показывает, как фирма будет конкурировать на конкретном товарном рынке, как будут обеспечиваться устойчивые конкурентные преимущества, поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе **стратегии развития бизнеса** обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукта, рынка, отрасли, положения фирмы внутри отрасли,

технологии. Наиболее распространены четыре группы стратегий: интенсивного роста; интеграционного роста; диверсификационного роста; сокращения.

Интенсивный рост целесообразен, когда предприятие не до конца использовало возможности своих товаров и рынков. Известны три основные разновидности интенсивного роста.

Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более эффективного маркетинга.

Расширение границ рынка заключается в попытках увеличить сбыт благодаря внедрению существующих товаров на новые рынки.

Совершенствование товара заключается в увеличении сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для существующих рынков.

Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда прочны позиции в избранной сфере деятельности и когда предприятие может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

Регрессивная интеграция заключается в попытках предприятия получить во владение или поставить под более жесткий контроль поставщиков.

Прогрессивная интеграция заключается в попытках предприятия получить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения и сбыта.

Горизонтальная интеграция заключается в попытках предприятия получить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает предприятию возможности дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Существуют три разновидности диверсификации.

Концентрическая диверсификация — пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары предприятия.

Горизонтальная диверсификация — это пополнение ассортимента изделиями, которые не связаны со старым ассортиментом, но могут интересовать существующую клиентуру предприятия.

Конгломератная диверсификация — это пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой предприятием технологии, ни к его нынешним товарам и рынкам.

Стратегия сокращения реализуется тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях предприятия прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Выделяются четыре типа таких стратегий:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения, осуществляется тогда, когда фирма больше не может вести бизнес;

- стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбор урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода;

- стратегия сокращения, заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных

либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Особенности данной стратегии состоят в том, что она ориентирована на устранение небольших источников затрат, и в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей⁹.

Инструментальные стратегии маркетинга позволяют выбрать конкретные способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке. Для разграничения уровней управления конкретизация инструментальной стратегии фиксируется в следующих видах политики (в соответствии с комплексом маркетинга).

1. Товарная политика — это маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик товара, которые делают его постоянно ценным для потребителя, обеспечивая соответствующую прибыль предприятию.

2. Ценовая политика направлена на установление таких цен товаров и услуг в зависимости от складывающейся рыночной конъюнктуры, которые позволяют получить запланированный объем прибыли и решать другие стратегические и оперативные задачи. В рамках общей политики ценообразования решения принимаются в соответствии с положением на целевом рынке, методами и структурой маркетинга.

3. Сбытовая политика фирмы — это процесс организации и эксплуатации сбытовой сети, адекватной поставленным

⁹ Сальников О. В. Эталонные стратегии развития. URL: <http://economic.narod.ru/nbene/manage/fmanage8.htm>

стратегическим целям фирмы на данном рынке. При формировании сбытовой политики рассматриваются:

- требования к сбытовой сети на каждом сегменте рынка;
- организационная структура системы сбыта предприятия;
- уровень квалификации персонала;
- разработка вариантов построения сбытовых каналов и оценка эффективности работы существующей системы;
- ключевые регионы продаж;
- лояльность посредников (оптовых и розничных) к фирме;
- количество потенциальных конечных потребителей;
- предпочтения конечных потребителей;
- гарантийное и сервисное обслуживание клиентов и т. п.

4. Политика продвижения (коммуникации) представляет собой реализацию на практике четвертого элемента маркетинга *promotion* (англ. «продвижение»). Она предусматривает решение задач, связанных с тем, как, через кого и какими способами продвигать товар на рынке. Коммуникативная политика направлена на извлечение прибыли через воздействие на формирование субъективного восприятия товара покупателями, в отличие от других элементов комплекса маркетинга, объективно воздействующих на поведение покупателя. Продвижение — это мероприятия, направленные на повышение эффективности продаж через коммуникативное воздействие на персонал, партнеров и потребителей. Продвижение преследует двоякую цель: активацию потребительского спроса и поддержание благоприятного отношения к компании.

Выбору вида стратегии на любом из перечисленных уровней предшествует стратегический анализ, т. е. выбор стратегии зависит от ситуации на рынке (внешняя среда) и конкурентных преимуществ фирмы (внутренняя среда). Иными словами, что станет основой реализации стратегии. Маркетинговые возможности предприятия представляют собой сложившееся соотношение определенной области потребительских нужд и реальных ресурсов (потенциала) предприятия по их удовлетворению для получения прибыли. Маркетинговые возможности — это привлекаемые направления усилий предприятия на рынке (участках рынка) для получения прибыли.

Анализ маркетинговых возможностей является необходимой предпосылкой для принятия маркетинговых решений и планирования действий по их реализации. Используются следующие методы для анализа маркетинговых возможностей предприятия:

- ситуационный анализ;
- STEP-анализ;
- GAP-анализ;
- SWOT-анализ.

Сущность методики *ситуационного анализа* заключается в последовательном рассмотрении элементов внешней и внутренней среды маркетинга и оценке их влияния на маркетинговые возможности предприятия. Существуют типовые вопросники по каждому из элементов, но они также могут разрабатываться самим предприятием. Основное внимание при проведении ситуационного анализа уделяется изучению положения предприятия в его микросреде, знание состояния рынка, учет поведения потребителей, оценка реакции предприятия на действия конкурентов, политика относительно поставщиков и посредников и др.

STEP (PEST)-анализ представляет собой методику анализа ключевых элементов макросреды предприятия. Сюда включаются следующие факторы:

- политика
- экономика
- социология
- технология

При проведении анализа этих факторов важно, во-первых, следить за всеми существенными изменениями и новыми тенденциями в макросреде, а во-вторых, выяснить, какие из происходящих процессов являются наиболее важными для конкретного предприятия.

GAP-анализ представляет собой анализ стратегического разрыва («щели»), позволяющий определить расхождение между желаемым и реальным состоянием в деятельности предприятия. Желаемое в деятельности предприятия определяется видением того, чего оно хочет достигнуть в своем развитии, позволяет устанавливать желаемую «высоту планки» стратегических

притязаний. Реальное — это то, чего фактически может добиться предприятие, сохраняя свою нынешнюю политику без изменений. Таким образом, GAP-анализ можно назвать «организованной атакой на разрыв» между желаемой и реальной действительностью предприятия.

Более детальный анализ маркетинговых возможностей предприятия проводится с использованием *методики SWOT-анализа* (рис. 4). Используются следующие оценки:

- сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) свойств предприятия (преимуществ и недостатков);
- возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats) рынка.

	Возможности среды 1. 2. 3. ...	Угрозы среды 1. 2. 3.
Сильные качества организации 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ «СиВ»	ПОЛЕ «СиУ»
Слабые качества организации 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СлВ»	ПОЛЕ «СлУ»

Рис. 4. SWOT-анализ

Анализ достоинств и недостатков деятельности предприятия позволяет оценить внутреннее состояние предприятия и его возможности относительно конкурентов, показывает, какие области деятельности и функции предприятия нуждаются в улучшении. В то же время такой анализ позволяет определить, какие области и функции следует более полно использовать, поскольку они представляют собой сильные свойства рыночной деятельности. Анализ проводится на основе изучения прошлого и настоящего опыта работы предприятия.

Анализ возможностей и опасностей позволяет предвидеть изменяющиеся благоприятные и неблагоприятные условия рынка (внешней среды) с целью приспособления к ним потенциальных возможностей предприятия для удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли. Такой анализ основывается на изучении вероятных изменений будущих тенденций по сравнению с прошедшими и настоящими тенденциями.

SWOT-анализ необходим для описания реальной ситуации во внутренней и внешней среде фирмы и последующего принятия управленческих решений, поэтому важно, чтобы факторы, включенные в SWOT, **были достоверны, реалистичны и достаточны**. Наиболее распространенными ошибками являются:

1. Преувеличение количества достоинств, подавляющая часть из которых таковыми не является. Достоинство фирмы — это то, что выгодно ее отличает от конкурентов, является ее конкурентным преимуществом. Все факторы, не обеспечивающие конкурентное преимущество, — это нейтральные свойства. Иными словами, наличие офиса в центре города — это достоинство, только если в центре города не размещается ни один конкурент и для потребителей это аргумент выбора фирмы. В случае если для потребителя данный факт не имеет значения, то нет необходимости указывать это в таблице.

2. Неправильное определение возможностей. Возможность для развития дает среда, и эти факторы неподконтрольны фирме, она может их использовать или нет, но не может управлять ими. Ошибки в SWOT-анализе **связаны с неверным нахождением факторов** во внешней или внутренней среде. Когда, например, клиентская база или налаженные каналы сбыта фиксируются в поле возможностей, а на самом деле это факторы внутренней среды, соответственно, должны находиться в достоинствах.

3. Неполный перечень угроз. Эта ошибка — следствие неумения прогнозировать тенденции рынка научными методами.

В результате на бумаге получается очень привлекательная картина — множество достоинств, столь же значительное количество возможностей при полном отсутствии реальных угроз. Подобный анализ может привести к деструктивным последствиям при принятии управленческих решений, поскольку принимать

решения нужно на основе полных и достоверных фактов, а не субъективных представлений и желаний аналитиков.

В процессе выполнения SWOT-анализа рекомендуется составлять профиль среды, т. е. таблицу, в которой должны быть отмечены факторы среды, оказывающие или могущие оказать существенное влияние на организацию. Затем для каждого фактора определяется его важность для отрасли, влияние на организацию, направление данного влияния и подсчитывается совокупная степень воздействия по каждому фактору и в целом. Дополнительные матрицы SWOT-анализа представлены в таблицах 1.2–1.4¹⁰.

Таблица 1.2

Матрица возможностей

<i>вероятность возникновения возможностей</i>	<i>влияние на организацию в случае реализации возможности</i>		
	<i>сильное</i>	<i>умеренное</i>	<i>малое</i>
высокая	1	1	2
средняя	1	2	3
низкая	2	3	3

Таблица 1.3

Матрица угроз

<i>вероятность возникновения угрозы</i>	<i>влияние на организацию в случае реализации угрозы</i>			
	<i>разрушение</i>	<i>критическое состояние</i>	<i>тяжелое состояние</i>	<i>легкие «ушибы»</i>
высокая	1	1	2	3
средняя	1	2	3	4
низкая	2	3	4	4

В матрицы записываются указанные в SWOT-анализе угрозы и возможности для определения их значимости. В таблицах указана значимость тех или иных факторов среды, где 1 — наиболее значимый, который необходимо учитывать при выборе стратегии, далее в порядке убывания значимости. Ранжирование факторов внешней среды (и угроз, и возможностей) в дальнейшем для большей наглядности можно зафиксировать в таблице.

¹⁰ SWOT-анализ. Основные положения SWOT-анализа предприятия. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm>

Важность фактора для отрасли и влияние на организацию определяется по трехбалльной шкале, где 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, а направление влияния принимает два значения: +1 (положительное) и –1 (отрицательное). Таким образом, по степени важности, факторы будут ранжированы от –9 (крайне неблагоприятные) до +9 (исключительно благоприятные).

Таблица 1.4

Ранжирование факторов внешней среды

<i>фактор среды</i>	<i>важность для отрасли (A)</i>	<i>влияние на органи- зацию (B)</i>	<i>направление влияния (C)</i>	<i>степень важности $D=A*B*C$</i>
1				
2				
....				
n				

Проведенный анализ внутренней и внешней среды является отправной точкой для принятия решений в области стратегического маркетинга, т. к. позволяет определить направление дальнейшего развития. На этом этапе широко используются различные матрицы, позволяющие на основе двух критериев выбирать один вариант действий. Так как существуют 3 уровня стратегий, то и матрицы можно ранжировать по данным уровням, при этом некоторые из них могут быть применимы одновременно на нескольких уровнях (табл. 1.5)¹¹.

Таблица 1.5

***Применение матриц на различных уровнях
стратегического планирования***

1. Корпоративный уровень	Матрица BCG Матрица МСС (соответствие целям, соответствие возможностям предприятия) Матрица SWOT Матрица GE Матрица Hofer / Schendel
---------------------------------	--

¹¹ Логинов Г. О., Попов Е. В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 2. URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=23544>

	<p>Матрица Shell / DPM</p> <p>Матрица ADL (стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке)</p> <p>Матрица Портера</p> <p>Матрица стратегий бизнеса, переживающего спад</p> <p>Матрица основных форм объединений (производственная кооперация, наличие совместной собственности)</p> <p>Матрица вектора экономического состояния организации (основные показатели ФХД предприятия, года)</p> <p>Матрица Томпсона — Стрикленда</p>
2. Бизнес-уровень	<p>Матрица улучшения конкурентной позиции (охват рынка, дифференциация)</p> <p>Матрица-дифференциация «Относительная эффективность» затрат</p> <p>Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке (стадии развития отрасли, стратегическое положение организации)</p> <p>Матрица альтернативных стратегий ценообразования и ценности (определяет качество товара в зависимости от цены)</p> <p>Матрица «Производительность — инновации /дифференциации»</p> <p>Матрица группировки товара (ответная реакция сбыта, маржа валовой прибыли)</p> <p>Матрица «Качество — ресурсоемкость» (зависимость качества от ресурсоемкости продукта)</p> <p>Матрица «Воздействие — неопределенность»</p>
3. Функциональный уровень	<p>Матрица стратегии расширения марочных семейств (отличительные преимущества, сегменты целевого рынка)</p> <p>Матрица «Осведомленность — отношение к марке товара» (степень осведомленности, отношение к марке)</p> <p>Матрица маркетинговых каналов (темпы развития рынка, ценность добавляемая каналом)</p> <p>Матрица диагностики маркетинга (осуществление стратегии, стратегия (верная, неверная))</p> <p>Матрица типов покупательского поведения (степень вовлечения покупателей, степень рациональности)</p> <p>Матрица эволюции конкурентной стратегии (инновации, производительность)</p> <p>Матрица «Важность выполнение работы»</p> <p>Матрица Блейка — Моутона</p>

Матрицы стратегического планирования на уровне корпорации позволяют анализировать входящие в корпорацию бизнесы, т. е. помогают осуществлять портфельный анализ и анализ ситуации в корпорации в целом.

Бизнес-уровень (деловая стратегия) включает матрицы, которые имеют отношение к данной бизнес-единице. Матрицы и относятся чаще всего к одному товару, с их помощью анализируют свойства этого товара, ситуацию на рынке данного товара и т. д.

Матрицы функционального уровня дают возможность исследовать факторы, влияющие на функциональные сферы предприятия, из которых наиболее важными являются маркетинг, управление персоналом.

Далее остановимся на наиболее распространенных матрицах, применяемых в практике бизнеса.

Матрица БКГ (BCG) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Б. Хендерсеном¹² для анализа актуальности продуктов компании исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

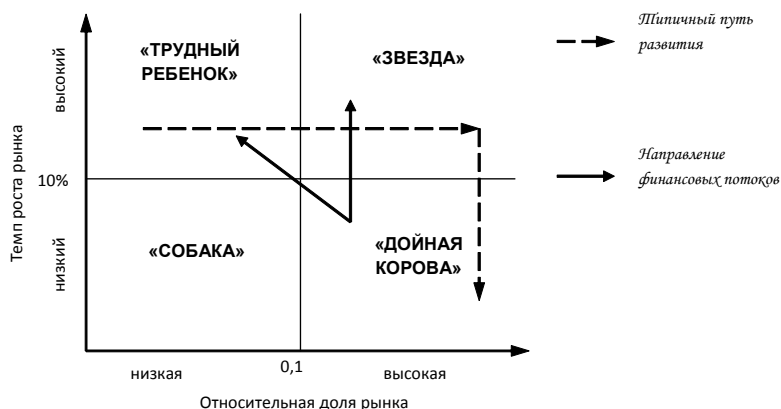


Рис. 5. Матрица БКГ

¹² Хендерсен Б. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review : Дайджест. М.: Бостонская консалтинговая группа, 2008. В. 2.

На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Двумерная матрица БКГ удобный прием сопоставления различных стратегических бизнес-единиц (СБЕ), в которых работает компания, и определения в связи с этим комплекса маркетинга для достижения наилучших результатов. Каждый из четырех квадрантов описывает определенную ситуацию, требующую специфического подхода с точки зрения финансовых потоков и выработки маркетинговой стратегии.

Для СБЕ, попадающих в поле «Дойная корова», как правило, выбирается стратегия обороны. Они приносят компании основную прибыль, при этом не требуют существенных затрат на маркетинг. Для СБЕ, попадающих в поле «звезд» (высокая доля — высокий темп роста), выбирается стратегия роста или агрессивного роста, имеющая своей целью увеличение доли на рынке, в перспективе они перейдут в категорию «дойных коров», вместе с тем реализация такой стратегии подразумевает наличие затрат на продвижение и формирование каналов сбыта.

Поле «Трудный ребенок» наиболее перспективно, с одной стороны, и наиболее затратно — с другой. Это СБЕ, которые находятся на этапе внедрения или роста и требуют применения атакующей стратегии — от ее эффективности зависит, будут СБЕ «звездами» или перейдут в поле «собаки». Задача заключается в том, чтобы обеспечить стратегическое равновесие портфеля путем развития зон, способных давать свободные денежные средства («дойные коровы»), и зон, обеспечивающих долгосрочные стратегические интересы («Трудный ребенок», «Звезда»). Вместе с тем наличие СБЕ, попадающих в поле «собак» тоже может быть интересно для фирмы: как правило, это малозатратные с точки зрения маркетинга СБЕ, которые позволяют формировать имидж организации.

Реальная полезность матрицы заключается в том, что ее применение позволяет определять позиции в портфеле, структурировать проблемы, генерировать перспективные стратегии. Быстро растущие направления нуждаются в инвестициях, тогда как медленно растущие имеют избыток средств.

Более широкие возможности для выбора стратегических маркетинговых решений на корпоративном уровне представляет

многомерная **матрица GE/McKinsey** («Сила бизнеса / привлекательность отрасли»). Она позволяет принимать более дифференцированные стратегические маркетинговые решения по эффективному использованию потенциала компаний в зависимости от различных уровней привлекательности рынка (рис. 6).



Рис. 6. Матрица GE/McKinsey

Первоначально матрица была разработана для решения проблемы сравнительного анализа ожидаемой будущей прибыльности 43 СБЕ корпорации General Electric. Основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. В отличие от матрицы БКГ, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения, что делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей БКГ и одновременно более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Матрица «Дженерал Электрик — МакКинзи» имеет размерность 3х3. По осям выставляются интегральные оценки

привлекательности рынка и относительного преимущества компании на данном рынке или преимуществ бизнеса компании. Для оценки преимуществ фирмы (силы бизнеса) можно использовать следующие критерии:

- Доля рынка
- Позиция
- Сравнительная рентабельность
- Чистый доход
- Образ, имидж, известность предприятия
- Издержки
- Отличительные свойства
- Степень освоения технологий

Для оценки привлекательности отрасли:

- Темпы роста рынка
- Структура конкуренции
- Возможность неценовой конкуренции
- Отраслевая норма прибыли
- Доступность
- Длительность ЖЦТ
- Юридические ограничения

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадрантов решетки, могут быть сформулированы следующим образом¹³.

Три квадранта в верхней левой части матрицы являются наиболее многообещающими с точки зрения будущих доходов от инвестиций. Необходимо работать на этих рынках и инвестировать в рост этих СБЕ. Они обычно обозначаются зеленым цветом.

1. Сохранение и укрепление позиции на рынке (Победитель 1). Эти СБЕ должны быть главным объектом инвестиций, они сильны и работают на привлекательных рынках — поэтому они обязательно должны приносить высокий доход по инвестициям. Рекомендации:

- сохранение лидерства на этом рынке;
- инвестирование для обеспечения роста с максимально возможной скоростью.

¹³ Матрица GE/McKinsey. URL: <http://marketopedia.ru/38-matrix-gemckinsey.html>

2. Инвестирование в рост (Победитель 2). Эти СБЕ должны быть объектом инвестирования для усиления их позиций. Рекомендации:

- концентрация усилий по поддержанию и усилению достоинств и конкурентных преимуществ;
- выявление и устранение недостатков.

3. Выборочный «сбор урожая» или инвестирование (Победитель 3). Эти СБЕ имеют хорошую силу, но рынок уже теряет свою привлекательность. Рекомендации:

- поиск растущих сегментов;
- инвестирование в рост на этих сегментах, чтобы расти быстрее рынка;
- усиление лидерства на рынке.

Три диагональных квадранта имеют среднюю привлекательность. Инвестирование в эти бизнесы должно быть осторожным и выборочным. Главная стратегия для этих видов бизнеса — извлекать максимальный доход уже сейчас. Эти квадранты обычно обозначаются желтым цветом.

4. Выборочное инвестирование или уход с рынка (Вопрос). Эти бизнесы работают на очень привлекательных рынках, но их сила на рынке невелика. Инвестирование должно быть нацелено на усиление их конкурентных преимуществ. Если эти СБЕ могут улучшить свое положение на рынке, то они должны быть объектом инвестирования. Иначе необходимо готовиться к уходу с этого рынка. Рекомендации:

- поиск ниш;
- узкая специализация;
- рассмотрение предложений о продаже этого бизнеса.

5. Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование (Средний бизнес). Эти СБЕ могут улучшить свои результаты только за счет грамотной стратегии дифференциации — создавая и развивая прибыльные сегменты, а также создавая барьеры для выхода конкурентов на эти сегменты. Рекомендации:

- поиск растущих сегментов;
- специализация и дифференциация;
- выборочное инвестирование.

6. Стратегия «сбора урожая» (Создатель прибыли). Сильный бизнес на отмирающем рынке. Необходимо акцентироваться на максимальном повышении текущей доходности этого бизнеса, потому что возможностей роста для него больше нет. Возможно ограниченное инвестирование в поддержание краткосрочной конкурентоспособности бизнеса, но долгосрочное инвестирование нежелательно. Рекомендации:

- сохранять лидирующие позиции;
- максимизировать текущий доход;
- инвестировать только в поддержание конкурентоспособности.

Три квадранта справа внизу наименее привлекательны, из этих бизнесов необходимо «выжимать» максимум доходов сейчас и воздерживаться от инвестиций. Возможна даже продажа или ликвидация этих СБЕ. Они обычно выделяются красным цветом.

7. Контролируемый уход или сворачивание инвестиций (Проигравший 1). Слабые бизнесы на средних рынках. Попытка увеличить их конкурентоспособность и долю рынка может быть слишком дорогой и не окупиться на таком рынке. Инвестиции в этот бизнес должны быть крайне осторожными. Рекомендации:

- специализация;
- поиск узких ниш;
- планируемый уход с этого рынка.

8. Сбор урожая при постоянном контроле (Проигравший 2). В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска и защите своего бизнеса в наиболее прибыльных сегментах. Рекомендации:

- защита позиций на наиболее прибыльных сегментах;
- минимизация инвестиций;
- планируемый уход с этого рынка.

9. Быстрый уход с рынка или атака конкурентов (Проигравший 3). Эти СБЕ являются первыми кандидатами на закрытие. Единственная и намного более трудно реализуемая альтернатива сворачиванию этих бизнесов — использовать их для атаки на «дойных коров» конкурентов, чтобы снизить их доходность. Рекомендации:

- вовремя распродать товары по выгодной цене;
- искать возможность атаки на конкурентов;
- минимизировать постоянные издержки, избегая инвестирования.

Основным недостатком модели GE/McKinsey является отсутствие детализации и поверхностность стратегий. Их скорее можно взять на вооружение как ориентир для дальнейшего углубленного анализа, но никак нельзя рассматривать как управленческое решение.

Модель Шелл/ДПМ. Еще одной моделью стратегического анализа является «матрица направленной политики», которая была разработана британско-голландской компанией Шелл¹⁴.

Перспективы отрасли бизнеса	значительные	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Лидер бизнеса
	средние	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	незначительные	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежной наличности
		низкая	средняя	высокая
Конкурентоспособность бизнеса				

Рис. 7. Матрица Шелл

Матрица направленной политики имеет внешнее сходство с матрицей «Дженерал Электрик — МакКинзи», но в то же время является своеобразным развитием идеи стратегического

¹⁴ Матрицы стратегического планирования. URL: <http://www.ereport.ru/articles/stplan/stplmatr.htm>

позиционирования бизнеса, заложенной в модель БКГ. Матрица Шелл/ДПМ — двухфакторная матрица размером 3х3. Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса (рис. 7.)

По осям матрицы Шелл/ДПМ располагаются следующие показатели:

- перспективы отрасли бизнеса;
- конкурентоспособность бизнеса.

В модели Шелл/ДПМ по сравнению с моделью «Дженерал Электрик — МакКинзи» сделан больший упор на оценку количественных параметров. С помощью модели Шелл/ДПМ оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица БКГ), и отдача от инвестиций (матрица «Дженерал Электрик — МакКинзи»). Так же как и в модели «Дженерал Электрик — МакКинзи», здесь могут оцениваться СБЕ, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической стратегии.

«Лидер бизнеса» — предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.

«Стратегия роста» — предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Необходимо постараться сохранить свои позиции.

«Стратегия генератора денежной наличности» — предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача — извлечь максимальный доход.

«Стратегия усиления конкурентных преимуществ» — предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.

«Продолжать бизнес с осторожностью» — предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.

«Стратегия частичного свертывания» — предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует

извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

«Удвоить объем производства или свернуть бизнес» — предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятию необходимо либо инвестировать, либо покинуть данный бизнес.

«Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство» — предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Стараться удержаться в данной отрасли, пока она приносит прибыль.

«Стратегия свертывания бизнеса» — предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от такого бизнеса.

Матрица И. Ансоффа¹⁵ представляет собой инструмент для классификации товаров и рынков в зависимости от перспектив продажи продукции или возможностей проникновения данной продукции на данный рынок (рис. 8).

		Товары	
		Существующие товары	Новые товары
Рынки	Существующие	«Проникновение на рынок»	«Развитие товара»
	Новые	«Расширение рынка»	«Диверсификация»

Рис. 8. Матрица И. Ансоффа

Стратегия проникновения на рынок («существующий продукт — существующий рынок»). Увеличение проникновения на рынок — это простая и наиболее очевидная стратегия для большинства компаний. Они уже существуют на рынке, их главная цель — увеличить продажи. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов, поэтому главное внимание в этой стратегии должно быть направлено на повышение эффективности бизнес-процессов, за счет

¹⁵ Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

чего можно увеличить как потребление продуктов существующими потребителями, так и привлечение новых клиентов. Возможными источниками роста могут быть:

- увеличение доли рынка;
- увеличение частоты (интенсивности) использования продукта;
- увеличение количества (объемов) использования продукта;
- открытие новых сфер применения продукта.

Стратегия расширения рынка («существующий продукт — новый рынок»). Эта стратегия является вторым возможным решением, в рамках которого компании пытаются адаптировать свои существующие продукты для новых рынков. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов. Компании, чьи компетенции в области маркетинга достаточно эффективны, чтобы быть ключевой движущей силой развития, могут успешно пойти этим путем за счет:

- географического расширения рынка;
- использования новых каналов сбыта;
- поиска новых сегментов рынка.

Стратегия развития товара («новый продукт — существующий рынок»). Третьим возможным путем роста является предложение на существующем рынке продуктов, имеющих характеристики, обновленные таким образом, чтобы улучшить их соответствие требованиям потребителей. Этот путь предпочтителен для тех компаний, чьи ключевые компетенции лежат в области технологий и технического развития. Возможности роста основываются:

- на добавлении новых (значимых для потребителя) свойств продукта или продукта с повышенным качеством;
- расширении продуктовой линейки;
- разработке нового поколения продуктов;
- разработке принципиально новых продуктов.

Стратегия диверсификации («новый продукт — новый рынок»). Последняя из возможных стратегий является наиболее рискованной для компании, т. к. подразумевает выход на принципиально новую для нее территорию. Подобный выбор оправдан в следующих случаях:

- компания не видит возможностей достижения своих целей, оставаясь в рамках первых трех стратегий;
- новое направление деятельности обещает быть намного прибыльнее, чем развитие существующих;
- имеющейся информации недостаточно, чтобы быть уверенным в стабильности существующего бизнеса;
- развитие нового направления не требует серьезных инвестиций.

Матрица **внешних приобретений** («область деятельности / тип стратегии») позволяет реализовать стратегию приобретения как один из возможных способов роста предприятия за счет выбора интегрированного или диверсифицированного пути роста. Матрица позволяет решать стратегическую задачу определения места СБЕ в зависимости от того, насколько различные области рынка соответствуют его потенциальным возможностям (рис. 9).

		Тип стратегии	
		Диверсификация	Интеграция
Область деятельности	Новые области	«Дивергентные приобретения»	«Вертикальная интеграция»
	Сходные области	«Конвергентные приобретения»	«Горизонтальная интеграция»

Рис. 9. Матрица внешних приобретений

Диверсификация оправдана, если производственная цепь, в которой находится предприятие, предоставляет мало возможностей для роста. Различают дивергентные и конвергентные приобретения.

Дивергентные приобретения (или чистая диверсификация) направлены на выход в новые для предприятия области рыночной деятельности, которые не связаны с ее прошлой коммерческой и технологической деятельностью. Компания, приобретающая новые предприятия, становится в этом случае

диверсифицированным конгломератом, состоящим из различных не связанных между собой видов деятельности, осуществляемых на различных рынках.

Конвергентные приобретения (или концентрическая диверсификация) представляют собой путь поиска новых видов деятельности за рамками той производственной цепочки, где оно действовало, и поиска новых направлений, учитывающих ее реальный технологический и коммерческий потенциал. Такая компания остается в сфере прежней деятельности, добивается синергетического эффекта и расширения потенциального рынка.

Интеграция имеет смысл, когда предприятие намерено повысить свою прибыльность путем усиления контроля над стратегически важными для него звеньями в производственной цепи.

Вертикальная интеграция означает принятие на себя, во-первых, руководства предприятиями предшествующей стадии производственной цепи для обеспечения гарантированного качества и количества поставляемой продукции, доступа к новой технологии и др. (регрессивная вертикальная интеграция). Во-вторых, интеграция с предприятиями последующей стадии производственной цепи (прогрессивная вертикальная интеграция) для обеспечения гарантированной продажи продукции и лучшего изучения своих потенциальных потребителей.

Горизонтальная интеграция преследует цель установить контроль или поглотить определенных конкурентов для увеличения доли в привлекательных областях рынка и обеспечения лидерства.

Общая конкурентная матрица М. Портера¹⁶, согласно которой конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями (рис. 10).

Продуктовое лидерство основывается на политике дифференциации товаров. Основное внимание уделяется совершенствованию товаров, приданию им большей потребительской полезности, развитию марочной продукции, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, формированию привлекательного

¹⁶ М. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2015.

имиджа и др. Повышение ценности товара для потребителей приводит к тому, что он готов платить за товар более высокую цену. Сочетание высокой полезности и высокой цены формирует «рыночную силу» товара. Она защищает предприятие от конкурентов, обеспечивает стабильность положения на рынке.

		Снижение издержек	Дифференциация продукции
Область конкуренции	Широкая	«Ценовое лидерство»	«Продуктовое лидерство»
	Узкая	«Лидерство в нише»	

Рис. 10. Общая конкурентная матрица

Ценовое лидерство обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции. Здесь доминирующую роль играет производство. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизированным товарам, строгому управлению издержками, внедрению рациональных технологий, контролю расходов и т. п. Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (затраты на производство единицы продукции падают на 20 % всякий раз, когда объем производства удваивается).

Лидерство в нише связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, не охватывая весь рынок. Кроме того, выбранный предприятием специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса.

Предложенная М. Портером модель конкурентных сил позволяет предприятиям знать и умело использовать некоторые правила конкуренции. При этом целью маркетинга является при-

менение этих правил на пользу предприятию, т. е. необходимо действовать лучше, чем это делают конкуренты.

Конкуренция среди *действующих компаний* направлена на достижение ими более выгодного положения на рынке. Стратегические действия по предотвращению угрозы со стороны *новых конкурентов* предполагают создание для них различного рода препятствий и барьеров. Этому могут служить сокращение издержек по мере роста объемов производства, дифференциация продукции, формирование приверженности потребителей к торговой марке и др. Угрозе появления *товаров-конкурентов* (товаров-субститутов) следует противопоставить постоянный поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны», использование новых технологий, развертывание НИОКР по улучшению ассортимента, сервиса, рекламы и т. п.

Угроза со стороны *потребителей* проявляется в их возможности влиять на уровень конкуренции через изменение требований к продукции, цене, торговому обслуживанию и др. Возможности *поставщиков* повлиять на уровень конкуренции могут выражаться, например, в их угрозах поднять цены или снизить качество поставляемых материалов. Необходимо постоянно следить за действиями поставщиков, вести поиск новых партнеров, привлекать новые технологические и сырьевые возможности.

Таким образом, несмотря на различия в представленных матрицах, можно выделить их общую черту — обоснованность в выборе стратегии и со стороны внутренних ресурсов фирмы, и со стороны ситуации на рынке, что позволяет формулировать адекватную стратегию в области маркетинга.

Контрольные вопросы

1. Почему, на ваш взгляд, в практике российского маркетинга используются не все элементы комплекса маркетинга?
2. В чем отличие стратегического и операционного маркетинга?
3. Почему, на ваш взгляд, российские фирмы отдают предпочтение краткосрочным результатам?
4. В чем состоит главное противоречие основных маркетинговых показателей?
5. Постройте «дерево целей» для любой существующей фирмы.
6. Переформулируйте следующие цели в соответствии с правилами SMART: стать лидером на рынке, увеличить прибыль, повысить объем продаж, улучшить имидж фирмы.
7. Какие виды стратегического анализа вы знаете?
8. Как проводится PEST-анализ?
9. Какие стратегии можно сформулировать, исходя из SWOT-анализа?
10. С какой целью строятся матрицы угроз и возможностей?
11. В чем основной недостаток матрицы БКГ?
12. Какие области и почему наиболее привлекательны в матрице GE/McKinsey?
13. В чем отличие матриц Шелл и GE/McKinsey?
14. Перечислите 5 сил конкуренции по М. Поттеру. Как их можно использовать в стратегии фирмы?
15. Какая стратегия, из предложенных И. Ансоффом, является сложной с точки зрения реализации? Почему?

Глава 2. Финансовые решения маркетинга

2.1. Отражение взаимоотношений предприятий с покупателями в финансовых отчетах

Взаимоотношения предприятия с покупателями относятся к вопросам финансового менеджмента краткосрочного характера. Эти отношения в финансовых отчетах организации находят отражение в дебиторской задолженности и касаются прежде всего так называемой кредитной политики. Кредитная политика подразумевает решение следующих немаловажных вопросов:

- об определении срока предоставления кредита (время, в течение которого дебитору представляется отсрочка платежа);
- о стандартах кредитоспособности (определение кредитного рейтинга покупателя и вытекающих отсюда размеров допустимых сумм кредита);
- о системе сбора платежей (политика и процедура истребования дебиторской задолженности, показатели, отражающие нарушения в оплате и пр.);
- о скидках, представляемых за раннюю оплату (размер скидок и период, в течение которого ими можно воспользоваться).

Дебиторская задолженность предприятия, характеризующая сумму задолженности покупателей перед организацией на дату составления бухгалтерского баланса, показана в составе оборотного капитала (оборотных активов) (табл. 2.1).

Оборотный капитал — это та часть капитала, которая участвует только в одном акте производства и стоимость которой отражается в стоимости произведенной за этот акт производства продукции. Оборотные (текущие) активы разделяются в зависимости от времени и затрат, связанных с их реализацией (обращением в деньги!). Это медленно реализуемые (запасы готовой продукции, сырья, материалов), быстро реализуемые (дебиторская задолженность, средства на депозитах), наиболее ликвидные (денежные средства, краткосрочные ценные бумаги) активы.

Другой стороной проблемы капитала фирмы является то, что предприятие может использовать как собственный (принадлежа-

щий ей) капитал, так и заемный (отчуждаемый у собственников на время на принципах возвратности, срочности и платности).

Таблица 2.1

**Форма № 1. Аналитический бухгалтерский баланс
ОАО «Вымпел» за 2014 г., тыс. руб.**

<i>Актив</i>	<i>На начало года</i>	<i>На конец года</i>	<i>Пассив</i>	<i>На начало года</i>	<i>На конец года</i>
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ (ВА)	4 300	5 300	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ (СК)	6 000	6 800
1. Нематериальные активы (НА)	100	90	Уставный капитал	1 000	1 000
2. Основные средства (ОС)	4 000	5 000	Добавочный капитал	3 000	4 000
3. Долгосрочные финансовые вложения (ДФВ)	200	210	Нераспределенная прибыль	2 000	2 800
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ (ОА)	5 700	6 700	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (ДО)		
			Долгосрочные займы и кредиты	1 000	1 000
Запасы (З)	3 500	4 000	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (КО)	3 000	4 200
Дебиторская задолженность (ДЗ)	2 000	2 500	Краткосрочные займы и кредиты (ККЗ)	2 200	2 400
Денежные средства (ДС)	200	200	Кредиторская задолженность	800	1 800
Б а л а н с (А)	10 000	12 000	Б а л а н с	10 000	12 000

Примечание. Выручка организации за 2014 г. составила 8 100 тыс. руб., а себестоимость реализованной продукции 4 200 тыс. руб.

Данная постановка проблемы самым непосредственным образом связана с принятием финансовых решений. Источники финансирования деятельности организации бывают собственны-

ми и заемными. По времени реализации (превращения в деньги) они разделяются на постоянные и текущие. К первым относятся собственные средства предприятия, долгосрочные кредиты и займы (они мало изменяются в краткосрочном периоде). Ко вторым — краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность и та часть долгосрочных кредитов и займов, срок возвращения которых приходится на данный краткосрочный временной интервал.

Названная характеристика источников связывается с проблемой способности погашения обязательств, т. е. платежеспособностью, и возникающим при этом финансовым риском. Если собственный капитал не требует погашения, то дальнейшее расположение источников в пассиве баланса (долгосрочные обязательства — краткосрочные займы и кредиты — кредиторская задолженность) связано с ускорением сроков расчетов, т. е. повышением уровня финансового риска.

Вместе с тем источники финансирования обладают еще одной важной характеристикой — ценой (стоимостью их привлечения). Цена источника непосредственно связана с риском его владельца, вкладывающего денежные средства в данный бизнес. Собственники предприятия, не имеющие гарантий возврата своих средств и получения регулярных текущих доходов, требуют и большей доходности от вложения. Следовательно, собственный капитал рассматривается как наиболее дорогой источник финансирования. В противовес ему существуют дополнительные выгоды заемного капитала: проценты по долговому капиталу относят на расходы организации, что снижает сумму налога и увеличивает чистую прибыль ее владельцев, т. е. у долговых источников появляется еще одно преимущество — так называемый налоговый эффект¹⁷. Кредиторская задолженность, имеющая срок погашения наиболее короткий, нежели другие источники, вовсе не обладает ценой, поскольку предприятие получает коммерческий кредит от поставщика без условий начисления за это процентов, т. е. бесплатно. Кроме того, кредиторскую задолженность называют еще и *спонтанным* источником финансирования,

¹⁷ В соответствии с Налоговым кодексом РФ на расходы организации относят проценты по долгу в пределах 1,8 от ставки рефинансирования.

непосредственно образующимся с началом хозяйственной деятельности. Именно бесплатность этого источника и предопределяет его преимущества в финансировании оборотных средств в целом и дебиторской задолженности в частности.

Приведенные характеристики свидетельствуют о неоднозначности выбора собственного либо заемного капитала. Большие риски владельца собственного капитала порождают и более высокие процентные ставки по нему (табл. 2.2).

Таблица 2.2

***Сравнение источников финансирования
по цене и надежности***

Убывание цены источника —————→					
Виды источ- ников	Выпуск новых акций	Накоп- ленная прибыль	Долгосроч- ные займы и кредиты	Краткосроч- ные займы и кредиты	Кредитор- ская задол- женность ¹⁸
Убывание надежности источника (сокращение срока его погашения) —————→					

Понимания факторов формирования дебиторской задолженности можно достичь при рассмотрении модели вида:

$$ДЗ = Тоб \times \frac{ВР}{Дн},$$

где ДЗ — средняя сумма дебиторской задолженности в балансе;
ВР — выручка за период Дн.

Помимо масштаба деятельности, сумму дебиторской задолженности будет определять отсрочка платежа, которую организация предоставляет своим покупателям, и фактическое выполнение ими этих условий. В свою очередь, кредиторская задолженность как первоочередной и привлекательный источник финансирования оборотного капитала определяется аналогичными факторами, правда речь здесь идет о кредите, получаемом предприятием от поставщиков и собственной платежной дисциплине этого предприятия.

¹⁸ Является бесплатным и поэтому выгодным источником финансирования потребностей.

В рамках управления оборотными активами, в составе которых есть дебиторская задолженность, различают несколько типов управленческой политики, которые решают проблему сочетания определенной структуры активов и пассивов предприятия. Эти сочетания можно отразить через показатель чистого оборотного капитала (ЧОК), представляющего собой разницу между оборотным капиталом (ОК) и краткосрочными обязательствами (КО):

$$\text{ЧОК} = \text{ОК} - \text{КО}.$$

Это сопоставление может дать следующие результаты:

А. $\text{ЧОК} > 0$. По данным баланса, приведенного в табл. 2.1, получен именно такой результат (на конец года): 6 700 тыс. руб. – 4 200 тыс. руб. = 2 500 тыс. руб.

Следовательно, в сумме 2 500 тыс. руб. оборотный капитал финансируется долгосрочными, т. е. надежными источниками, однако имеющими высокую цену своего привлечения, что вызывает пониженную доходность (выплата требуемого собственникам капитала доходов существенно уменьшает прибыль для развития организации). Вместе с тем видно, что баланс организации ликвидный, финансовый риск умеренный. Налицо конфликт интересов — собственники организации стремятся к повышенной доходности, а кредиторы в качестве приоритетов рассматривают ликвидность и финансовую устойчивость.

Б. $\text{ЧОК} < 0$, что означает полное финансирование оборотных активов за счет наименее дешевых источников, часть которых в сумме ЧОК используются для финансирования внеоборотных активов, что, ввиду быстрых сроков погашения этих источников, порождает риск неплатежеспособности. В этой ситуации интересы склоняются в пользу собственников.

В. $\text{ЧОК} = 0$, что свидетельствует об определенном консенсусе интересов обеих сторон.

Управление расчетами с покупателями строится в соответствии с расчетами самого предприятия с поставщиками. Характеристикой условия финансирования оборота предприятия при определенном сочетании сумм дебиторской и кредиторской задолженностей служит показатель текущих функциональных потребностей (ТФП):

$$\text{ТФП} = (\text{Запасы} + \text{Дебиторская задолженность}) - \\ - \text{Кредиторская задолженность}.$$

Чтобы понять суть показателя, следует видеть, что сумма запасов и дебиторской задолженности представляет собой средства в обороте, нуждающиеся в финансировании, а кредиторская задолженность выступает спонтанным (и бесплатным!) источником финансирования такой потребности. Следовательно, если $\text{ТФП} > 0$, это означает, что для финансирования операционной деятельности (средств в обороте) следует привлечь дополнительные источники, уже платного характера, и величина ТФП показывает размер такого финансирования. Для ОАО «Вымпел», чей бухгалтерский баланс приведен в табл. 2.1, величина ТФП на конец года, т. е. размер платного финансирования, составила: $(5\,000 + 1\,500) - 1\,800 = 4\,700$ тыс. руб.

Понятно, что предприятию и его собственникам интересно сокращать величину ТФП.

Уровень ТФП определяется относительной величиной добавленной стоимости. Она самым непосредственным образом сказывается на величине текущих финансовых потребностей предприятия. Чем больше относительная величина добавленной стоимости, тем меньше у фирмы возможность компенсировать коммерческим кредитом свою клиентскую задолженность, поскольку дебиторская задолженность выражена в отпускной цене предприятия, а кредиторская — в ценах поставок. Докажем правильность этого утверждения. У фирмы А затраты на сырье, материалы и прочее, предположим, составляют 50 млн руб., а добавленная стоимость 50 млн руб. У фирмы Б затраты на сырье, материалы и прочее — только 25 млн руб., к которым она (фирма) добавляет 75 млн руб. Первая фирма (как и вторая) получает отсрочку по своим обязательствам, допустим, на 1 месяц. В результате получается, что фирма А может предоставлять своим клиентам за продукцию двухнедельную отсрочку, а вторая должна требовать от своих должников оплаты в течение одной недели.

В процессе управления ТФП очевидным представляется достижение такого положения (с точки зрения реализации финансовых целей фирмы), когда величина запасов сокращается, размер

дебиторской задолженности сокращается, а кредиторской — возрастает. Если кредиторская задолженность фирмы (предприятия) превысит размер дебиторской задолженности и при этом величина запасов будет минимизирована, это может означать только одно: фирма в большей степени использует *чужие* ресурсы для достижения *своих* финансовых целей, чем другие предприятия пользуются ее ресурсами. С точки зрения финансового алгоритма функционирования фирмы это результат, к которому должна стремиться любая фирма.

Отрицательное значение текущих финансовых потребностей предприятия означает и то, что фирма имеет избыточные оборотные (денежные) средства и может ставить вопрос об их непроизводительном использовании для получения спекулятивного дохода (дохода от вложений в ценные бумаги государства и дохода от вложения денег в коммерческие банки (банковские депозиты и проч.)).

Ситуация отрицательного ТФП характерна для организаций, имеющих невысокие суммы запасов по причине отсутствия (посреднические и торговые структуры) либо краткости производственного цикла. Другой причиной этого явления могут служить высокие значения кредиторской задолженности при получении организацией длительных кредитований со стороны поставщика (вертикально-интегрированные структуры либо посредники, аффилированные с компанией-производителем).

В системе управления расчетными отношениями организации сокращение ТФП выполняют за счет ужесточения условий кредитования покупателей и поиска лояльных поставщиков. В связи с этим более эффективна модель управления ТФП, в которой участвуют временные показатели — периоды оборота. Период оборота самих ТФП носит название «финансовый цикл»:

Финансовый цикл = (Период оборота запасов – Период оборота дебиторской задолженности) – Период оборота кредиторской задолженности = (Тоб з + Тоб дз) – Тоб кз.

При этом сумма периодов оборота запасов и дебиторской задолженности составляет так называемый операционный цикл, а период оборота кредиторской задолженности — коммерческий цикл.

Таким образом:

$$\text{Финансовый цикл} = \text{Операционный цикл} - \\ - \text{Коммерческий цикл.}$$

В этой модели участвуют непосредственно формируемые в контексте управления отношениями с покупателями и поставщиками показатели — сроки кредитования (периоды оборота дебиторской и кредиторской задолженностей). Понятно, что, чем более качественна, уникальна продукция предприятия, тем более жесткие условия кредитования покупателей оно может диктовать. При условии полного авансирования своих поставок предприятие не будет иметь дебиторской задолженности (авансовые платежи будут показаны в составе его кредиторской задолженности).

Установим финансовый цикл для ОАО «Вымпел» (вновь обратимся к данным табл. 2.2).

$$\text{Тоб з} = \frac{\text{Зср} * \text{Дн}}{\text{Себестоимость}} = \frac{3750 * 360}{6200} = 218 \text{ дней}$$

$$\text{Тоб дз} = \frac{\text{ДЗ ср} * \text{Дн}}{\text{Выручка}} = \frac{2250 * 380}{8100} = 100 \text{ дней}$$

$$\text{Тоб кз} = \frac{\text{КЗ ср} * \text{Дн}}{\text{Себестоимость}} = \frac{1300 * 360}{6200} = 76 \text{ дней}$$

Финансовый цикл организации в 2014 г. составил: $(218 + 100) - 76 = 242$ дня. Таким образом, в процессе одного оборота в среднем организация в течение 242 дней нуждалась в платных источниках финансирования, не довольствуясь кредиторской задолженностью. Обращает на себя внимание тот факт, что отсрочка платежа, получаемая организацией (76 дней), была меньше той, что сама организация предоставляла покупателям (100 дней). Таким образом, кредитная политика была не самой выгодной. Вероятно, конкуренция в продажах аналогичной продукции и ее качественные характеристики не дают возможности ужесточить условия кредитования клиентов.

Ранее было сказано, что в рамках кредитной политики решаются вопросы своевременного взыскания задолженности клиентов. С этой целью необходимо:

- проанализировать существующую дебиторскую задолженность по срокам возникновения, с позиции платежной дисциплины, по оборачиваемости;
- определить возможный объем денежных средств, направляемых на финансирование дебиторской задолженности, и изменение прибыли компании при различных условиях кредитования;
- сформировать стандарты определения кредитного рейтинга клиентов;
- выработать критерии предоставления кредитов;
- обеспечить использование современных кредитных инструментов;
- обеспечить контроль исполнения кредитной политики и внедрение в систему мотивации менеджеров составляющих, связанных с оплатой реализованных товаров.

Рассмотрим ряд этих этапов более подробно.

Изучение дебиторской задолженности по срокам ее возникновения предполагает расчет коэффициента просроченной задолженности:

$$K_{\text{пдз}} = \frac{\text{Сумма просроченной задолженности}}{\text{Общая величина дебиторской задолженности}}.$$

Результаты расчетов описанных показателей используются при разработке отдельных аспектов кредитной политики компании.

Для контроля над платежной дисциплиной дебиторов используются различные отчеты. Отчет по расчетам с дебиторами призван контролировать своевременность погашения задолженности в соответствии с договорными условиями. Этот вид отчета может составляться раз в неделю. Он отражает динамику платежной дисциплины всех клиентов в разрезе выставленных счетов, как показано в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Отчет по расчетам с дебиторами

<i>№ п/п</i>	<i>Группа</i>	<i>Клиент</i>	<i>Счет/ТТН</i>	<i>Дата отгрузки</i>	<i>Сумма к оплате</i>	<i>Нормативная дата оплаты</i>	<i>Период просрочки</i>	<i>Дата фактического платежа</i>

Целесообразно отчет по расчетам с дебиторами дополнять реестром старения дебиторской задолженности (табл. 2.4), который отражает распределение задолженности по срокам по каждому дебитору, а также процентную долю, приходящуюся на каждый из периодов просрочки в разрезе клиентов и в целом по общей сумме дебиторской задолженности. Данный вид отчета целесообразно составлять не реже одного раза в месяц, а также подводить итог за квартал и за год.

Таблица 2.4

Реестр старения дебиторской задолженности

№ п/п	Группа	Клиент	Распределение задолженности по срокам								Общая сумма задолженности, тыс. руб.	Доля в общем объеме, %
			До 30 дней		30–60 дней		60–90 дней		Свыше 90 дней			
			тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Итого											100 %	

Если бизнес подвержен сезонным или циклическим колебаниям, то анализ реестра старения дебиторской задолженности может привести к ошибочным выводам, поскольку колебания объема реализации оказывают влияние на процентное соотношение распределения дебиторской задолженности. В этом случае целесообразно составлять также ведомость непогашенных остатков (табл. 2.5), которая помимо контроля за состоянием задолженности позволяет прогнозировать ее величину.

Таблица 2.5

Ведомость непогашенных остатков

<i>Месяц/квартал</i>	<i>Выручка от реализации, тыс. руб.</i>	<i>Дебиторская задолженность, возникшая в данном месяце</i>	
		<i>тыс. руб.</i>	<i>%</i>
Январь	100 000	50 000	50
Февраль			
Март			
I квартал	Итог	Итог	Итог

Таблица заполняется следующим образом: из выручки за каждый месяц квартала выделяется непогашенная дебиторская задолженность, определяется ее доля в выручке. Например, в январе выручка от реализации составила 100 000 руб., а непогашенная дебиторская задолженность за январь на конец I квартала составила 50 000 руб. или 50 %. Такую ведомость необходимо формировать по итогам каждого квартала и за год.

Для оценки последствий изменения кредитной политики целесообразно использовать приростный анализ, в рамках которого определяется размер увеличения (уменьшения) объема реализации и затрат в результате изменения отдельных параметров кредитной политики. При либерализации кредитной политики посредством предоставления больших скидок, удлинения периода кредитования, смягчения политики по взиманию просроченной задолженности, смягчению стандартов кредитоспособности компания может ожидать увеличения объема реализации. В то же время это потребует дополнительных инвестиций для покупки большего объема сырья, материалов, рабочей силы, увеличатся затраты на поддержание возросшей дебиторской задолженности, увеличатся объем безнадежных долгов, расходы, связанные с предоставлением скидок, и т. д.

В процессе приростного анализа сравниваются между собой дополнительные приростные доходы и дополнительные расходы, и в случае ожидания положительной приростной прибыли, решение в сторону изменения кредитной политики может быть положительным (при условии полной компенсации возможного риска).

Для определения прироста дебиторской задолженности в результате изменения кредитной политики при условии увеличения объема реализации используется следующая формула:

$$\Delta ДЗ = ((\text{Тоб дз}_n - \text{Тоб дз}_o)(PQ_o / 365)) + \\ + VC(\text{Тоб дз}_n(PQ_n - PQ_o) / 365),$$

где PQ_o — текущая валовая выручка от реализации;

PQ_n — прогнозная валовая выручка от реализации;

VC — переменные затраты в доле от объема реализации (за исключением затрат на предоставление скидок);

Тоб дз_o — период инкассации дебиторской задолженности до изменения кредитной политики, в днях;

Тоб дз_n — период инкассации дебиторской задолженности после изменения кредитной политики, в днях.

Для определения прироста дебиторской задолженности в результате изменения кредитной политики при условии уменьшения объема реализации используется формула:

$$\Delta ДЗ = ((\text{Тоб дз}_n - \text{Тоб дз}_o)(PQ_n / 365)) + \\ + VC(\text{Тоб дз}_o(PQ_n - PQ_o) / 365).$$

Далее можно определить влияние изменений кредитной политики на доналоговую прибыль компании:

$$\Delta P = (PQ_n - PQ_o)(1 - VC) - k\Delta ДЗ - \\ - (B_n PQ_n - B_o PQ_o) - (D_n PQ_n P_n - D_o PQ_o P_o),$$

где k — стоимость капитала, инвестируемого в дебиторскую задолженность;

B_n — средний объем безнадежных долгов при новом объеме реализации (процент от валового объема реализации);

B_o — средний объем безнадежных долгов при текущем объеме реализации (процент от валового объема реализации);

D_n — предполагаемый процент торговой скидки при новом объеме реализации;

D_o — процент торговой скидки при текущем объеме реализации;

P_n — доля объема реализации со скидкой в валовом объеме реализации после изменения кредитной политики, в %;

P_o — доля объема реализации со скидкой в валовом объеме реализации до изменения кредитной политики, в %.

Пример. Компания «Х» осуществляет реализацию продукции в соответствии с разработанной кредитной политикой. Выручка от реализации в 2006 г. составила 960 477 тыс. руб. Переменные затраты составляют 92 % объема реализации, цена капитала, инвестируемого в дебиторскую задолженность, — 12 %, безнадежные долги — 1 % объема реализации, период инкассации — 23 дня, торговая скидка — 1 % при оплате до 5 дней, срок кредита — 20 дней.

Рассматривается возможность изменения кредитной политики посредством увеличения скидки до 3 %, удлинения срока кредита до 30 дней. Предполагается, что изменение кредитной политики обеспечит увеличение объема реализации до 1 100 000 тыс. руб., безнадежные долги останутся на том же уровне, период инкассации составит 35 дней.

Установим, как изменится дебиторская задолженность при этих условиях, для чего воспользуемся формулой прироста дебиторской задолженности с учетом увеличения объема реализации: $\Delta ДЗ = ((35 - 23)(960\,477 / 365)) + 0,92(35(1\,100\,000 - 960\,477) / 365) = 43\,886$ тыс. руб.

Таким образом, при увеличении периода кредитования дополнительно необходимо будет инвестировать 43 886 тыс. руб. в дебиторскую задолженность. В этой формуле учтены приростные затраты на дебиторскую задолженность, связанные с прежним объемом реализации, и затраты, связанные с приростом объема реализации. В приростных затратах на дебиторскую задолженность, связанных с прежним объемом реализации, учтены затраты прямого финансирования и альтернативные затраты. В затратах, связанных с дебиторской задолженностью, обусловленной приростом объема реализации, учтены только затраты прямого финансирования.

Далее оценим влияние новой кредитной политики на доналоговую прибыль компании: $\Delta P = (1\,100\,000 - 960\,477)(1 - 0,92) - 0,12 \times 43\,886 - (0,01 \times 1\,100\,000 - 0,01 \times 960\,477) - (0,03 \times 1\,100\,000 \times 0,5 - 0,01 \times 960\,477 \times 0,5) = -7197$ тыс. руб.

Видно, что изменение кредитной политики для анализируемой компании не выгодно, по крайней мере при данных условиях, поскольку прогнозируется сокращение прибыли.

Одна из основных задач кредитной политики компании — определение стандартов кредитоспособности дебиторов. При оценке кредитоспособности (риска неплатежа) потенциальных клиентов можно использовать следующие критерии:

- общее время работы с данным покупателем;
- объем хозяйственных операций с покупателем и стабильность их осуществления в предшествующие периоды;
- показатель оборачиваемости дебиторской задолженности по данному покупателю;
- объемы и сроки просроченной дебиторской задолженности;
- финансовые показатели деятельности покупателя;
- конъюнктуру товарного рынка;
- неформальную оценку значимости клиента работающим с ним менеджером.

Для определения числового значения кредитного рейтинга клиента все перечисленные критерии должны быть переведены в 100-балльную шкалу. При этом наивысший балл в этой шкале присваивается предпочтительному значению. Затем каждому критерию присваивается вес значимости и выводится сводный рейтинг клиента.

Веса значимости могут быть либо проставлены экспертно, либо определены с помощью коэффициента корреляции на основании статистики за прошлые периоды путем установления влияния каждого из критериев на погашение дебиторской задолженности.

По результатам оценки все клиенты могут быть распределены в группы следующим образом.

- А: при наборе 70 баллов и выше. Покупатели, которым кредит предоставляется на стандартных условиях, возможны эксклюзивные условия в случае стратегической значимости конкретного покупателя или предполагаемых экономических выгод в будущем.

- В: от 50 до 70 баллов. Покупатели, которым кредит может быть предоставлен в ограниченном объеме. Ограничение может накладываться на сумму кредита или на отсрочку платежа с последующим жестким контролем срока оплаты.

- С: менее 50 баллов. Кредит покупателям не предоставляется.

Хотя большинство решений, связанных с предоставлением кредитов, являются субъективными, некоторые компании используют статистические методы оценки кредитоспособности своих клиентов, а именно множественный дискриминантный анализ. В данном анализе в качестве зависимой переменной выступает вероятность невыполнения обязательств, а в качестве независимой — параметры, характеризующие финансовую устойчивость клиента и его ликвидность, например коэффициент быстрой ликвидности, доля заемного капитала в общей сумме источников, срок существования фирмы клиента и т. п. В рамках данного анализа устанавливается связь между отдельными факторами и вероятностью невыполнения обязательств, таким образом вычисляется показатель рискованности клиента. По результатам такого анализа клиенты также ранжируются на группы риска, в соответствии с которыми разрабатываются стандарты кредитования наименее рискованных групп.

Минимально допустимый кредитный рейтинг покупателя (вероятность оплаты товара), при котором клиенту может быть предоставлен кредит, рассчитывается по следующей формуле:

$$R_{\min} = C(1 + rT / 365) / PQ,$$

где PQ — объем предполагаемой закупки клиентом;

C — себестоимость данного объема товара;

T — срок, на который может быть предоставлен кредит;

r — ставка альтернативного дохода для предприятия.

Например, клиент планирует приобрести товар на сумму 2 000 000 руб., себестоимость данного объема товара составляет 1 840 000 руб., срок кредита — 20 дней, ставка альтернативного дохода для предприятия составляет 12 % (например, компания может предоставить заем другой организации под эту ставку). Определим кредитный рейтинг клиента: $R_{\min} = 1\,840\,000 \times (1 + 0,12 \times 20 / 365) / 2\,000\,000 = 0,93$.

Интерпретация полученного результата следующая: если кредитный рейтинг клиента выше R_{\min} , то имеет смысл продавать товар в кредит этому клиенту, если меньше — то невыгодно.

Критерии предоставления кредита включают в себя определение максимально возможного срока кредита и размера скидки.

Выше уже говорилось о системе предоставления ценовых скидок за ускорение сроков расчетов. Возможный срок кредита обычно взаимосвязан с величиной скидок, предоставляемых, если покупатель оплачивает товар ранее. На практике условия предоставления кредита и скидок формируются следующим образом:

$$\llbracket q / t; \text{net } T \rrbracket,$$

где q — величина предоставляемой скидки;

t — срок действия скидки;

T — срок кредита.

Величина приемлемой скидки рассчитывается по следующей формуле:

$$q = r / [r + 365 / (T - t)],$$

где r — ставка альтернативного дохода.

Пример. Компания «Х» хочет определить величину приемлемой скидки, если срок кредита установить в 45 дней, срок действия скидки — 14 дней, при ставке альтернативного дохода 12 %.

$$q = 0,12 / (0,12 + 365 / (45 - 14)) = 0,01 = 1 \%$$

Таким образом, приемлемой скидкой при данных условиях кредитования для компании «Х» будет скидка в размере 1 %.

Если компания испытывает некоторые трудности, связанные с дефицитом денежных средств, она может либо взять кредит в банке, либо ускорить поступление денежных средств посредством предоставления дополнительных скидок покупателям. В этом случае необходимо сравнить полученную ставку альтернативного дохода с фактической ставкой привлечения финансовых ресурсов. Если ставка альтернативного дохода превышает фактическую ставку, делается вывод, что скидка выгодна для компании. В противном случае компании выгодно предоставлять дополнительную скидку и целесообразно привлечь банковский кредит для покрытия дефицита в денежных средствах. Расчет величины альтернативного дохода компании осуществляется по следующей формуле:

$$r = [q / (1 - q)] \times 365 / (T - t).$$

Пример. В условиях дефицита денежных средств компания «Х» может взять краткосрочный кредит или предоставить покупателям существенные скидки при оплате товара по факту отгрузки. Кредит может быть получен под ставку 12 % годовых. Компания осуществляет продажи на условиях «net 20». Клиенты готовы немедленно оплачивать товар, если размер скидки составит не менее 2,5 %. Выгодно ли это компании?

$$r = (0,025 / (1 - 0,025)) \times 365 / (20 - 0) = 0,468 = 46,8 \%$$

$$r < r_{\text{факт}}$$

12 % < 46,8 %. Следовательно, скидка невыгодна для компании.

В этих условиях компании выгоднее взять краткосрочный кредит, чем дать скидку. Если компания испытывает серьезный дефицит денежных средств, для выравнивания ситуации и заинтересованности клиентов в предоплате или в своевременном погашении задолженности за поставленные компанией товары необходимо разработать достаточно привлекательные системы скидок и льгот. Для этих целей можно рассчитать точку безубыточности, которая будет выступать пороговым значением при разработке системы скидок. Разница между текущим процентом прибыли и расчетным минимально допустимым разбивается на сегменты, и в соответствии с ними осуществляется дифференциация скидок.

Система скидок может включать самые большие скидки за предоплату, дифференцированные скидки за платежи ранее установленного срока, за своевременность оплаты, скидки за большие объемы закупок и т. д.

Контроль исполнения кредитной политики компания организует в рамках построения общей системы финансового контроля как самостоятельный блок. Контроль исполнения кредитной политики включает в себя постоянный мониторинг дебиторов по обоснованности включения их в ту или иную группу (ABC-анализ), по срокам возникновения дебиторской задолженности, контроль непогашенных остатков, периода инкассации и пр.

В целом для повышения эффективности управления дебиторской задолженностью, помимо грамотно разработанной кредитной политики, можно придерживаться ряда простых правил.

- Следует автоматизировать систему учета взыскания дебиторской задолженности, поскольку ведение данных по учету

звонков дебиторам, кредитной истории клиента, платежной дисциплины и прочих данных вручную отнимает значительные силы и время у ответственных за этот участок работников. Использование единой компьютерной базы данных по всей компании позволит значительно повысить эффективность работы данной категории сотрудников и упростит всю процедуру анализа кредитной истории клиентов и разработки кредитной политики.

- Выставлять счета дебиторам чуть раньше положенного срока в надежде на более раннюю оплату или же выставлять промежуточные счета по этапам работы (если это позволяют сфера бизнеса и договорные условия).

- Поощрять оплату наличными, что позволяет ускорить обрачиваемость дебиторской задолженности и сократить затраты на обслуживание платежей.

- Мотивировать менеджеров по продажам на скорейшее получение оплаты от покупателей посредством привязки бонусной части оплаты их труда к поступившим денежным средствам, а не к объему реализации.

- Делать напоминание дебитору на следующий день после истечения срока платежа. Напоминание об оплате в письменной форме должно быть адресовано соответствующему лицу. В нем следует осведомиться о наличии какой-либо причины неплатежа и попросить немедленно сообщить о ней.

- Если после напоминания платеж не поступает в течение ближайшего времени (например, недели), следует связаться с лицом, ответственным за платежи, или менеджером, сделавшим заказ, и настойчиво требовать осуществления платежа, не откладывая эту процедуру на потом, поскольку с течением времени вероятность поступления оплаты снижается.

- Дифференцировать счета дебиторской задолженности по размеру и координировать работу персонала, ответственного за данный участок таким образом, чтобы они были сосредоточены на самых крупных заказах.

В настоящее время в связи с развитием банковской системы и расширением спектра банковских услуг стало возможным рефинансирование дебиторской задолженности, что в условиях постоянных задержек платежей является для компании

способом получения необходимых денежных средств в ранние сроки. Основные формы рефинансирования дебиторской задолженности, используемые компаниями, — факторинг, учет векселей и форфейтинг.

Факторинг — инструмент ускорения поступления платежей и, таким образом, увеличения объема оборотных средств. Фирма заключает договор с факторинговой компанией о взимании просроченных платежей и управлении дебиторской задолженностью.

Учет векселей, выданных покупателями продукции, представляет собой финансовую операцию по их продаже банку по определенной цене, устанавливаемой в зависимости от номинала векселя, срока, оставшегося до его погашения, и величины применяемой банком учетной ставки.

Форфейтинг соединяет в себе элементы факторинга и учета векселей и используется при осуществлении долгосрочных экспортных поставок, позволяя экспортеру немедленно получать денежные средства путем учета векселей.

2.2. Финансовое обоснование принятия решений об увеличении объемов продаж

Маркетинговые решения об увеличении рыночной доли должны проходить финансовое обоснование, т. е. обоснование возможности предприятия финансировать планируемую экспансию. Для этого может быть использован метод «процентов от продаж», который является простым и не претендующим на высокую точность способом формирования итоговых финансовых форм и одновременно определения потребности в дополнительном внешнем финансировании плановых потребностей.

Этот метод позволяет вывести каждый элемент планового баланса и отчета о прибылях и убытках исходя из запланированной величины продаж. Таким образом, при помощи метода процента от продаж можно определить конкретное содержание плановых документов. Суть метода заключается в том, что каждый из элементов этих документов рассчитывается как определенное процентное соотношение от установленной величины продаж.

В основе определения процентного соотношения лежат следующие допущения:

- процентные соотношения, характерные для текущей деятельности фирмы (т. е. в текущий период издержки составляют, как в приведенном ниже примере, 80 % от продаж);

- процентные соотношения, рассчитанные на основе ретроспективного анализа как средняя за последние несколько лет (например, уровень налогообложения);

- заключения менеджмента, особенно в тех случаях, когда сложившиеся процентные соотношения не удовлетворяют управляющих и они хотели бы изменить их для улучшения финансовых показателей. Например, менеджеров не устраивает такой показатель активности, как отношение величины запасов к уровню продаж, и они приходят к выводу: для ускорения оборачиваемости этой части активов необходимо уменьшить процентное соотношение запасов и продаж и снизить его, скажем, с 30 до 20 %.

Начинают процесс планирования с корректировки отчетных данных формы прибыли и убытков (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Отчет о прибылях и убытках АО» Дель-Фин»

	<i>Фактические данные (декабрь 2013.), тыс. руб.</i>	<i>Процент от продаж</i>	<i>Плановые данные, основанные на увеличении продаж до 1 100 тыс. руб. (декабрь 2014 г.)</i>
Продажи	1 000	100	1 100
Переменные издержки	800	80	880 (1 100 x 0,8)
Валовая прибыль	200		220
Постоянные затраты	100		100
Проценты	20		30
Прибыль перед налогообложением	80		90
Налоги (по факту 25 % прибыли)	20		23
Чистая прибыль	60		67
Дивиденды (50 % от величины чистой прибыли)	30		34
Нераспределенная прибыль	30		33

Затем проводят корректировку ряда статей бухгалтерского баланса (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Баланс АО «Дель-Фин»

	<i>Фактические данные (декабрь 2013г.), тыс. руб.</i>	<i>Процент от продаж</i>	<i>Плановые данные, основанные на уве- личении продаж до 1 100 тыс. руб. (декабрь 2014 г.)</i>
Активы			
Текущие активы (оборотный капитал) , в т. ч.	400	40 %	$1\,100 \times 0,4 = 440$
- запасы	300	30 %	$1\,100 \times 0,3 = 330$
- дебиторская задолженность	80	8 %	$1\,100 \times 0,08 = 88$
- денежные средства	20	2 %	$1\,100 \times 0,02 = 22$
Основной капитал	500	50 %	$1\,100 \times 0,5 = 550$ (с учетом 50 тыс. руб. амортизации)
Общие активы	900		990
Пассивы			
Кредиторская задолженность	200	20 %	$1\,100 \times 0,2 = 220$
Краткосрочные займы и кредиты	—	Не пересчитываются	—
Долгосрочные обязательства	250	Не пересчитываются	Без изменений 250
Собственный капитал			Без изменений
(акционерный)	400	Не пересчитываются	400
Накопленная прибыль	50		$50 + 33 = 83$
Общая сумма источников	900		953 — финансирование в рамках плана 37 — необходимое дополнительное финансирование

Полученный в рассмотренном примере дефицит должен быть покрыт внешними источниками финансирования. Выбор их с учетом изложенных ранее положений применительно к данному примеру должен быть сделан исходя из того, что

а) доля собственного капитала в общей сумме источников в отчетном периоде составляла 50 % (450 / 900), что характеризует структуру капитала как приемлемую,

б) плановое значение этого показателя при условии, если покрытие произойдет заемными источниками, составит $483 / 990 = 0,49$, т. е. практически не изменит своего значения,

в) ЧОК в плановом балансе при росте краткосрочных источников и неизменной величине долгосрочного долга будет $440 - (220 + 37) = 183$ тыс. руб., а общий коэффициент ликвидности $440 / 257 = 1,7$, т. е. сохранит требуемый уровень.

Следовательно, привлекать более дорогой капитал — долгосрочную задолженность — не стоит.

Иной способ определения потребности в дополнительном финансировании — использования модели расчета потребности по уравнению:

$$\begin{aligned} \text{ДПФ} = & \Delta \text{PQ} \times \text{Апер} - \Delta \text{PQ}_{\text{пл}} \times \text{П пер} - \\ & - \text{Р пр} \times (1 - d) \times \text{PQ}_{\text{пл}}, \end{aligned}$$

где Апер, П пер — соответственно доля зависимых от изменения выручки статей баланса в ее плановой величине,

ΔPQ — приращение выручки,

Р пр — рентабельность продаж,

d — доля дивидендов в чистой прибыли.

$\text{PQ}_{\text{пл}}$ — планируемое значение выручки.

В данном примере:

$$\begin{aligned} \text{ДПФ} = & 100 \times 0,4 + 100 \times 0,5 - 100 \times 0,2 - 0,06 (1 - 0,5) \times 1100 = \\ = & 90 - 20 - 33 = 37 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Вместе с тем может оказаться, что предприятие не в силах привлекать источники финансирования. В этом случае приведенная формула может быть использована для расчета такого приращения выручки, которое удастся профинансировать только внутренними источниками. Для этого уравнение следует решить относительно ΔPQ , приравняв его к 0:

$$\Delta PQ \times 0,4 + \Delta PQ \times 0,5 - \Delta PQ \times 0,2 - 0,06 (1 - 0,5) \times (1\ 000 + \Delta PQ) = 0$$

$\Delta PQ = 44,8$ тыс. руб. Тогда плановый объем составит 1 044,8 тыс. руб.

Если принять, что предприятие увеличит краткосрочный кредит на необходимую сумму, третья форма финансового плана — баланс движения денег — будет иметь следующий вид (табл. 2.8).

Таблица 2.8

План движения денежных средств, тыс. руб.

<i>По операционной деятельности</i>	<i>По инвестиционной деятельности</i>	<i>По финансовой деятельности</i>
Чистая прибыль 67	Приобретение основных средств (100)	Выплата дивидендов (34)
Амортизация 50		Привлечение кредита 37
Приращение запасов и дебиторской задолженности (38)		
Приращение кредиторской задолженности 20		
Чистый денежный поток 99	Чистый денежный поток (100)	Чистый денежный поток (3)
Итоговый денежный поток $99 - 100 + 3 = 2$ тыс. руб., что соответствует изменению суммы денежных средств в балансе.		

2.3. Определение потребности в стартовом капитале для компаний, выходящих на рынок

Новая фирма, входящая в рынок с определенными целями по его завоеванию, должна прогнозировать финансовые последствия такого решения. При этом метод «процентов от продаж», представляющий собой планирование «от достигнутого», в данном случае не может быть применим.

Подобный пример рассматривается ниже. В нем решаются задачи определения:

1) какой стартовый капитал понадобится фирме для финансирования продаж;

2) какие финансовые отчеты она будет иметь по истечении определенного периода деятельности.

Пример. Компания ABC предполагает выйти на рынок с предложением новой продукции. Прогнозы основных показателей приведены в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Прогноз основных показателей новой фирмы

<i>Показатели</i>	<i>Значение</i>
Ежегодный объем продаж	1 500 тыс. руб.
Себестоимость продаж	60 % от объема
Прочие расходы	20 % от объема
Срок кредитования покупателей	45 дней
Оборачиваемость (срок хранения) запасов	60 дней (по себестоимости)
Срок кредитования предприятия поставщиками	30 дней
Основные средства	900 тыс. руб.

Примечание:

1. В состав прочих расходов включена амортизация в размере 10 % от суммы основных средств.
2. Все расходы, включенные в состав «прочих», оплачиваются без отсрочки платежа.
3. Себестоимость продаж включает расходы по закупке, осуществляемые с отсрочкой платежа в 30 дней.

Ставится задача определить:

1. Сумму средств, которую следует использовать для финансирования бизнеса в целом и с разбивкой по кварталам. Учесть при этом, что продажи неравномерно распределятся по кварталам: 0; 250; 500; 750.

2. Составить прогнозные формы прибылей и убытков, бухгалтерского баланса и движения денежных средств.

3. Выполнить прогнозную оценку финансового состояния предприятия.

А. Определение суммы стартового капитала для финансирования бизнеса на ближайший год.

Для решения этой задачи следует оценить финансовый результат бизнеса и сформировать управленческий баланс, в котором в активе будут показаны потребности в финансировании, а в пассиве — внутренний источник финансирования — прибыль и спонтанный источник — кредиторская задолженность.

Разница между этими суммами должна быть покрыта привлеченным фирмой капиталом.

Определим прежде всего, опираясь на исходные данные, финансовый результат бизнеса (табл. 2.10)

Таблица 2.10

Прогнозный отчет о прибылях и убытках, тыс. руб.

<i>Показатели</i>	<i>Значение</i>
Выручка	1 500
Себестоимость продаж	900
Управленческие расходы	300
Операционная прибыль	300

Дальнейшие вычисления имеют целью сформировать так называемый управленческий баланс, т. е. баланс для финансовых управляющих. Он включает потребности предприятия и привлеченные для их финансирования ресурсы (табл. 2.11):

- чистые текущие активы: сумму запасов и дебиторской задолженности, что характеризует объем финансирования активов для ведения текущей деятельности;

- чистые текущие пассивы: кредиторскую задолженность, которая характеризуют объем финансирования за счет текущей деятельности;

- текущие функциональные потребности — разницу между чистыми текущими активами и чистыми текущими пассивами. Она характеризует объем финансирования операционной деятельности предприятия, помимо кредиторской задолженности;

- чистые активы — общую потребность в финансировании активов.

Таблица 2.11

Общий прогнозный баланс, тыс. руб.

<i>Статьи баланса</i>	<i>Алгоритм расчета</i>	<i>Сумма</i>
Основные средства	$900 - 90$	810
Оборотные средства, в т. ч.		333
Запасы	$60 \times 900/365$	148
Дебиторы	$45 \times 1500/365$	185
Кредиторы	$30 \times 900/365$	74
Текущие функциональные потребности	$148 + 185 - 74$	259
Требуемые финансовые средства с учетом операционной прибыли	$810 + 259 - 300$	769

Примечание. Расчеты статей «запасы», «дебиторы» и «кредиторы» выполнены на основе исходных данных о продолжительности оборота этих составляющих имущества.

Далее расчет уточняется с детализацией показателей по кварталам (табл. 2.12).

Таблица 2.12

***Прогнозный отчет о прибылях и убытках
с поквартальной разбивкой, тыс.руб.***

<i>Показатели</i>	<i>I кв.</i>	<i>II кв.</i>	<i>III кв.</i>	<i>IV кв.</i>
Выручка	0	250	500	750
Себестоимость продаж	0	150	300	450
Управленческие расходы	75	75	75	75
Операционная прибыль	-75	25	125	225
Накопленная операционная прибыль	-75	-50	75	300

Примечание. Продажи и затраты I кв. следующего года равны продажам и затратам последнего квартала текущего года.

Наконец, формируется прогнозный баланс (табл. 2.13, 2.14).

Таблица 2.13

***Прогнозный актив баланса
с разбивкой по кварталам, тыс. руб.***

<i>Статьи баланса</i>	<i>I кв.</i>	<i>II кв.</i>	<i>III кв.</i>	<i>IV кв.</i>
Основные средства	877,5	855,0	832,5	810,0
Запасы ¹⁹	100	200	300	300
Дебиторы ²⁰	0	125	250	375
Кредиторы ²¹	50	100	150	150
Текущие функциональные потребности	50	225	400	525
Потребность для финансирования активов	927,5	1080	1232,5	1335
Общий объем требуемых финансовых средств	1 002,5	1 130	1 157	1 035

¹⁹ Исходя из суммы затрат следующего квартала и продолжительности оборота 60 дней.

²⁰ Исходя из срока кредитования покупателей 45 дней и выручки соответствующего периода.

²¹ Исходя из срока кредитования 30 дней и затрат соответствующего периода.

Из расчетов следует, что для финансирования бизнеса необходимо привлечь 1 200 тыс. руб.

Таблица 2.14

Прогнозный бухгалтерский баланс, тыс. руб.

	<i>I кв.</i>	<i>II кв.</i>	<i>III кв.</i>	<i>IV кв.</i>
Акционерный капитал	1 200	1 200	1 200	1 200
Накопленная прибыль	(75)	(50)	75	300
Кредиторы	50	100	150	150
Пассив	1 175	1 250	1 425	1 650
Основные средства	877,5	855,0	832,5	810,0
Запасы	100	200	300	300
Дебиторы	0	125	250	375
Денежные средства	197,5	70	42,5	165
Актив	1 175	1 250	1 425	1 650

Формирование бюджета денежных средств проводится прямым методом, тыс. руб.

I квартал

1. «Очистка» затрат от неденежных элементов

Прочие расходы (75)

Амортизация 22,5

Расходы с корректировкой на неденежную составляющую (52,5)

2. Использование метода балансовых корректировок

А. Расчет суммы закупок

Запасы н. п. 0

Запасы к. п. 100

Затраты 0

Закупки 100

Б. Оплата закупок

КрЗ н. п. 0

Закупки 100

КрЗ к.п. 50

Платежи 50

В. Поступление денежных средств

ДЗ н. п. 0

Отгрузка 0

ДЗ к. п. 0

Поступление платежей 0

II квартал

А. Расчет суммы закупок

Запасы н. п. 100

Запасы к. п. 200

Затраты 150

Закупки 250

Б. Оплата закупок

КрЗ н. п. 50

Закупки 250

КрЗ к. п. 100

Платежи 200

В. Поступление денежных средств

ДЗ н. п. 0

Отгрузка 250

ДЗ к. п. 125

Поступление платежей 125

На примере плановых расчетов этого квартала покажем получение денежного результата косвенным методом, тыс. руб.:

Операционная прибыль 25

Амортизация 22,5

Изменения в оборотном капитале

Прирост запасов (100)

Прирост дебиторской задолженности (125)

Прирост кредиторской задолженности 50

Чистый денежный поток (127,5)

Изменение суммы денежных средств в балансе $70 - 197,5 =$
 $= -127,5$

III квартал

А. Расчет суммы закупок

Запасы н. п. 200

Запасы к. п. 300

Затраты 300

Закупки 400

Б. Оплата закупок

КрЗ н. п. 100

Закупки 400

КрЗ к. п. 150

Платежи 350

В. Поступление денежных средств

ДЗ н. п. 125

Отгрузка 500

ДЗ к. п. 250

Поступление платежей 375

IV квартал

А. Расчет суммы закупок

Запасы н. п. 300

Запасы к. п. 300

Затраты 450

Закупки 450

Б. Оплата закупок

КрЗ н. п. 150

Закупки 450

КрЗ к. п. 150

Платежи 450

В. Поступление денежных средств

ДЗ н. п. 250

Отгрузка 750

ДЗ к. п. 375

Поступление платежей 625.

Наконец, плановый бюджет денежных средств сформирован в табл. 2.15.

Таблица 2.15

Бюджет движения денежных средств

	<i>I кв.</i>	<i>II кв.</i>	<i>III кв.</i>	<i>IV кв.</i>
Поступление денежных средств от продаж	–	125	375	625
Оплата поставок	(50)	(200)	(350)	(450)
Оплата прочих расходов	(52,5)	(52,5)	(52,5)	(52,5)
Чистый денежный поток от операционной деятельности	(102,5)	(127,5)	(27,5)	122,5
Финансирование	1200	–	–	–
Инвестиции	(900)	–	–	–
Чистый денежный поток итоговый	197,5	70	42,5	165

По итогам составления финансового плана может быть сделана оценка финансового состояния за 1 год деятельности:

1. Финансовая устойчивость. Оценивается структура источников. Коэффициент автономии, определяемый как доля собственных источников в валюте баланса ($1\,500 / 1\,650 = 0,9$) при рекомендуемом значении не ниже 0,5 имеет высокий уровень.

2. Ликвидность баланса.

Коэффициент общей ликвидности, равный отношению оборотных активов в краткосрочным обязательствам ($690 / 150 = 4,6$) при рекомендации иметь уровень не ниже 1,5–2,0 говорит о завышенной ликвидности.

3. Рентабельность продаж и собственного капитала.

Рентабельность продаж как отношение операционной прибыли к выручке ($225 / 750 = 30\%$) высокая.

Рентабельность собственного капитала как отношение прибыли к собственным источникам финансирования ($225 / 1\,500 = 15\%$) следует признать заниженным по причине высокой доли собственного капитала ввиду отказа от заемных источников. Следует рассмотреть использование заемных источников финансирования бизнеса.

4. Результат движения денежных средств: по операционной деятельности положителен. Его доля в операционной прибыли ($165 / 225 = 73\%$) достаточно высока.

2.4. Принятие маркетинговых решений с ориентацией на текущую прибыль

В этом разделе обсуждаются методические вопросы принятия решений об изменении объема продаж, ценовых уступок, дополнительных затрат на маркетинг по критерию максимизации операционной прибыли предприятия.

Основой для этих решений служит операционный анализ, который представляет собой подход к изучению взаимосвязи между продажами, издержками и операционной прибылью при различных уровнях производства.

Одним из основных понятий этого анализа является точка безубыточности, или порог рентабельности, т. е. выручка, при которой общие доходы равны общим издержкам.

При анализе ситуации безубыточности издержки обычно подразделяются на переменные и фиксированные (условно-постоянные). Как известно, к переменным относятся издержки, прямо зависящие от объемов производства, — основные сырье и материалы, заработная плата рабочим и т. д.; к условно-постоянным — амортизация, расходы по аренде и лизингу, процентные платежи по кредитам, оплата труда менеджеров и служащих.

Операционный анализ предполагает, что затраты должны быть точно разделены на постоянные и переменные. На практике комплексные затраты включают как переменную, так и постоянную составляющую.

Разделение можно провести путем изучения уровня затрат при минимальном и максимальном объемах продаж за наблюдаемый период:

Объем продаж, ед. 5000 10000

Суммарные затраты, руб. 22000 32000

Переменные затраты

на ед. продукции = $(32\ 000 - 22\ 000) : (10\ 000 - 5\ 000) =$
 $= 2\ \text{руб./ед.}$

При 5 000 ед. продаж переменные затраты составили:
 $2\ \text{руб.} \times 5\ 000 = 10\ 000\ \text{руб.}$, остальные 12 000 руб. — постоянные.

В качестве финансового результата рассматривается операционная прибыль, полученная как выручка минус переменные и постоянные затраты операционного характера. Эта прибыль носит также название «прибыль до уплаты процентов и налогов» (ЕВІТ).

Расчет точки безубыточности основан на упомянутой группировке затрат. При этом переменные затраты (VC) рассматривают как связанные с выручкой (PQ) через коэффициент а:

$$VC = aPQ.$$

Тогда $a = V/PQ$.

Операционная прибыль равна выручке за минусом затрат:

$$EBIT = PQ - V - F = PQ - aPQ - F.$$

В точке порога рентабельности (PQ кр):

$$PQ \text{ кр} - aPQ \text{ кр} - F = 0,$$

$$PQ \text{ кр} (1 - a) = F,$$

$$PQ \text{ кр} = F / (1 - a),$$

$$Q \text{ кр} = F / (P - v),$$

где v — переменные затраты предприятия на единицу произведенной продукции.

Помимо пороговых точек, операционный анализ позволяет определять *уровень бизнес-риска*, который следует связывать с потерей предприятием прибыли в результате снижения объемов продаж либо незапланированного роста издержек. Это может случаться как по объективным для предприятия, так и по субъективным, управляемым причинам. В качестве таких причин могут рассматриваться:

А. Изменчивость спроса. Изменение спроса вызывает изменение выручки и соответствующее изменение финансового результата предприятия. Далее будет показано, что изменение прибыли происходит более интенсивно, нежели изменение в объемах продаж.

Б. Изменчивость цены продажи продукции предприятия. Эти изменения обычно вызываются конкурентной борьбой и могут приводить к снижению получаемой выручки.

В. Изменчивость затрат на производственные ресурсы. Изменение (увеличение) затрат на ресурсы может иметь место при инфляции, изменении цен у поставщиков сырья, материалов

и оборудования, требования профсоюзов повысить заработную плату работникам предприятия, в результате нарушений в организации производства, что сказывается на получаемых доходах и приводит к их нестабильности.

Г. Падение объемов производства и, как следствие, продаж в результате ухудшения использования производственных ресурсов (нарушение норм расхода сырья, непредвиденные простои, забастовки работников предприятия).

В качестве измерителя бизнес-риска может выступать запас финансовой прочности (ЗФП), представляющий собой превышение выручкой порога рентабельности. По сути ЗФП говорит о возможной величине потери выручки предприятием при условии сохранения им прибыли. Ограниченный уровень бизнес-риска соответствует условию, когда $\text{ЗФП} \geq 0,3 \text{ PQ}$.

Оценка порога рентабельности и уровня ЭФП сопровождается обоснование инвестиционных проектов в части определения уровня их рисков. Такая оценка позволяет установить, насколько оцененные в процессе маркетинговой проработки проекта масштабы продаж и принятые ценовые решения обеспечивают должный уровень бизнес-риска.

Кроме того, основные взаимосвязи показателей выручки, затрат и прибыли, которые составляют основу операционного анализа, позволяют осуществлять финансовое обоснование маркетинговых решений относительно роста продаж и маркетинговых затрат.

Пример. Компания А производит 20 тыс. ед. продукции и продает ее по цене 50 руб. Переменные затраты составляют 500 тыс. руб., а постоянные — 300 тыс. руб. Маркетологи предлагают увеличение затрат на продвижение на 50 тыс. руб. с перспективой роста продаж на 20 %.

Стоит ли принять такое решение по критерию максимума операционной прибыли?

В настоящее время операционная прибыль составляет: $1\,000 - 500 - 300 = 200$ тыс. руб. При принятии такого предложения прибыль окажется равной: $1\,000 \times 1,2 - 500 \times 1,2 - (300 + 50) = 250$ тыс. руб. Прибыль выросла, предложение принять стоит.

2.5. Оценка экономической эффективности средств продвижения товара

Оценка экономической эффективности средств продвижения рассматривается на примере наиболее дорогостоящего и популярного из них рекламы.

Различают коммуникативную и экономическую эффективность рекламы.

Коммуникативная эффективность дает возможность оценить:

- какова доля потребителей, встречавших рекламное сообщение;
- какова эффективность различных медиаисточников;
- какие из элементов рекламы запомнились потребителю наиболее всего;
- какое рекламное сообщение было понято и интерпретировано потребителем;
- какова сила связи между рекламным сообщением и рекламируемой маркой;
- каков уровень влияния рекламы на продажи / потребление продуктов.

Экономическая эффективность рекламы — это экономический результат, полученный от применения рекламного средства или организации рекламной кампании. Экономическую эффективность рекламы можно выразить через эффективность затрат, потраченных на продвижение. Эффективность затрат — это отношение количественного выражения эффекта к затратам, вызвавшим этот эффект. Основная часть проблемы при оценке эффективности затрат на рекламу заключается в определении числителя дроби.

Иногда этот вид эффективности называют еще *сбытовой, торговой или коммерческой*. Для рекламодателя самым основным всегда является вопрос увеличения прибыли, получаемой в результате проведения рекламных кампаний. Это определяющий момент в оценке проведенной кампании. т. е. делается попытка проанализировать и сопоставить рекламные расходы и изменение объемов продаж.

При оценке эффективности используют такие показатели реальной торговли, как:

- отношение прироста объема продаж товара к сумме затрат на его рекламу;
- отношение прироста прибыли, полученной после рекламной кампании, к сумме рекламных затрат;
- динамика уровня рекламных затрат в общем объеме продаж;
- расходы на рекламу на тысячу потребителей, подвергшихся воздействию всех видов рекламы;
- расходы на рекламу на тысячу потребителей, подвергшихся воздействию конкретного вида рекламы;
- количество покупок товара, спровоцированных рекламой;
- прирост объема сбыта за период, прошедший после рекламной кампании (следует иметь в виду, что зачастую прибыль проявляется не сразу после проведения рекламной кампании).

Измерение экономической эффективности рекламы представляет большие трудности, т. к. реклама, как правило, не дает рекламного эффекта сразу. Кроме того, рост товарооборота нередко вызывается другими (нерекламными) факторами, например изменением покупательской способности населения из-за роста цен и т. п. Поэтому для того, чтобы получить результаты, которые будут близки к реальным, следует рассматривать изменения экономических показателей деятельности фирмы под действием лишь рекламной кампании, не проводя в это же время других мероприятий по продвижению.

Для расчета экономической эффективности рекламы могут быть использованы следующие методы.

1. Метод сравнения товарооборота до и после проведения рекламного мероприятия.

По этому методу экономическая эффективность рекламы определяется либо путем сопоставления товарооборота за определенный отрезок текущего года, когда товар подвергался воздействию рекламы, с данными за аналогичный период прошлого года, когда товар не рекламировался, либо путем сопоставления ежедневного товарооборота до и после проведения рекламного мероприятия в текущем периоде.

Последний способ более приемлем в наших условиях, с учетом постоянного роста цен из-за инфляции, что делает сопоставление данных за большие промежутки времени весьма затруднительным.

Окончательные выводы об экономической эффективности рекламы получаются в результате сравнения дополнительной прибыли, полученной в результате рекламы, с расходами, связанными с ее осуществлением.

2. Расчет эффекта от рекламы при проведении рекламной распродажи товара производится по формуле:

$$\Xi_p = \Pi_p - \Sigma_p,$$

где Π_p — прирост прибыли от реализации товаров за период рекламной кампании, руб.

Экономический эффект рекламных мероприятий может быть положительным: затраты на рекламу меньше дополнительной прибыли; отрицательным: затраты на рекламу оказались выше дополнительной прибыли; нейтральными: затраты на рекламу равны дополнительной прибыли.

3. Оценка рентабельности рекламы. Суть рекламы как формы инвестирования в простейшем случае можно рассматривать как вложение средств в продвижение товара или услуги с целью получения дохода или иных выгод. С этой точки зрения можно проанализировать эффективность рекламных инвестиций с помощью финансового показателя *ROI (Return of Investment)*, т. е. *возврат инвестиций*. При этом определение эффективности будет выглядеть как отношение прироста прибыли к инвестициям в продвижение. Эффективное значение E_{ROI} лежит в области **больше 1**.

Отдачу от рекламных инвестиций следует сопоставить с ROI по другим направлениям деятельности фирмы: технологическому перевооружению, расширению бизнеса, вложению в более квалифицированный персонал и т. д.

Контрольные вопросы

1. В чем суть кредитной политики и каким образом она определяет финансовые аспекты взаимоотношений предприятия с покупателями?
2. Каковы факторы формирования дебиторской задолженности в бухгалтерском балансе предприятия?
3. Каковы основные составляющие кредитной политики?
4. Что об условии финансирования оборотного капитала говорит ЧОК и как его уровень определяется условиями кредитования, получаемыми и предоставляемыми предприятием?
5. В чем суть текущих функциональных потребностей и каковы задачи менеджмента по управлению этим показателем?
6. Как стимулировать ускорение сроков погашения дебиторской задолженности?
7. Какими способами можно предотвращать образование и сокращать суммы просроченной дебиторской задолженности?
8. Как организуется формирование финансовых плановых форм при использовании метода «процентов от продаж»?
9. Каковы способы определения дополнительной потребности финансирования и приоритеты покрытия дефицита источников?
10. Какова последовательность шагов при формировании потребности в стартовом капитале для нового бизнеса?
11. Как определяется денежный поток в виде поступления выручки от покупателя?
12. Как использовать положения операционного анализа при оценке финансовых результатов маркетинговых решений?
13. Каковы основные методы ценовых решений в маркетинге?
14. В чем суть и каковы разновидности формирования цен при рыночных методах ценообразования?
15. Каковы основные группы методов оценки эффективности рекламы?
16. В чем суть проблем и каковы виды оценки экономической эффективности рекламных затрат?

Глава 3. Корпоративная социальная ответственность как фактор формирования деловой репутации

3.1. Корпоративная социальная ответственность: генезис, синтез понятий и компетенций

Концепция корпоративной социальной ответственности имеет полувековую историю становления и развития.

Одним из первых проявлений корпоративной социальной ответственности является благотворительность. Изначально это явление носило частный характер, поскольку решения об оказании благотворительной помощи принимались в основном собственниками предприятий. В настоящее время все большее распространение получает корпоративная благотворительность, осуществляемая и управляемая от лица компаний.

Попыткой реализации принципов социальной ответственности считается также социальная программа Генри Форда, которую он осуществлял в 1914–1920 гг. Программа предполагала, в частности, установление самой высокой в то время оплаты труда промышленных рабочих при соблюдении ими определенных условий и строительство малых предприятий в сельской местности.

Однако многие специалисты полагают, что на самом деле поворотным пунктом в распространении принципов социальной ответственности оказался Саммит Земли, состоявшийся в 1992 г. Несмотря на то, что основной темой Саммита была защита окружающей среды, проблема рассматривалась шире: речь шла о поиске возможных путей уравнивания интересов развития общества и бизнеса. После этого события компании уже не могли полностью игнорировать проблемы общества.

В процессе эволюции концепции корпоративной социальной ответственности сформировались три ее основные интерпретации.

1. Теория корпоративного эгоизма (классический подход).

Подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса — увеличение прибыли для своих акционеров.

Эта точка зрения была обнародована Нобелевским лауреатом по экономике Милтоном Фридманом в 1970 г. в статье «Социальная ответственность бизнеса — делать деньги»²².

Фридман опасался усиления влияния государства на бизнес с использованием КСО как эффективного рычага давления и чрезмерную «социализацию» корпоративного сектора. В частности, он отмечал: «Борьба с бедностью не является функцией частного бизнеса. Это дело государства. Наше дело — зарабатывать деньги для акционеров и клиентов в рамках закона. Других обязанностей у нас нет. Мы платим налоги и больше ничего не должны никому, кроме Бога и совести».

По его мнению, менеджеры, имеющие цели иные, нежели максимизация прибыли, присваивают роль неизбранных вершителей политики, т. е. , не имея легитимного права и достаточной компетентности, они пытаются определять пути развития общества, хотя этим должны заниматься политические деятели.

2. Теория корпоративного альтруизма. Основная идея этой интерпретации заключается в том, что бизнес должен не только заботиться о росте прибыли, но и делать все возможное для решения общественных проблем, повышения качества жизни граждан и сообщества, а также охраны окружающей среды.

Авторство этой теории принадлежало Комитету по экономическому развитию. В рекомендациях Комитета подчеркивалось, что «корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни». Компании не могут самоустраняться от социальных проблем, поскольку являются открытыми системами, активно участвуя в лоббировании законов и других государственных решений, спонсируя различные партии и иные общественные объединения.

3. Теория «разумного эгоизма». Строится на том, что социальная ответственность бизнеса — не просто «хороший бизнес», поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли. Затраты на социальные и благотворительные программы сокращают текущую прибыль, но в долгосрочной перспективе дают благоприят-

²² Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profit // The New York Times Magazine. 1970. September. № 13.

ное социальное окружение и, следовательно, устойчивость прибыли. Филантропические и спонсорские программы способствуют узаконенному снижению налогооблагаемой базы компании и дают хороший «эффект публичности».

Помимо указанных разновидностей концепции социально ответственного бизнеса, в 1990-х гг. начал формироваться интегрированный подход к социальной ответственности, в рамках которого благотворительная и социальная активность компаний стала во все возрастающей мере концентрироваться вокруг какой-либо определенной области, которая была непосредственно связана с основным направлением деятельности компании.

Такой подход к пониманию смысла социальной ответственности бизнеса получил название *социально значимых направлений деятельности*. Главное его достоинство заключается в смягчении противоречия между интересами компании и общества, использовании для этого всего набора доступных компании инструментов, причем социальные программы здесь не рассматриваются как источник неэффективных затрат²³.

Несмотря на постоянно возрастающее внимание к корпоративной социальной ответственности, общепринятого толкования данного понятия не существует.

Корпоративная социальная ответственность имеет и множество других названий: корпоративная ответственность, учет корпоративной этики, корпоративная гражданская позиция, устойчивое развитие, корпоративная социальная добросовестность, корпоративная социальная восприимчивость, тройной критерий и ответственный бизнес и др.

Термин «корпоративная социальная ответственность» рассматривается каждой профессиональной, социальной группой со своей точки зрения, наиболее удачной для решения собственных задач:

- для PR-менеджеров это защита деловой репутации;
- для финансовых менеджеров и бухгалтеров — аудит в рамках цепочки распределения;

²³ Куринько Р. Н. Осваиваем КСО: просто о сложном. Киев.: Радуга, 2011.

- для научно-производственных объединений — сохранение ресурсов и гуманитарная деятельность;
- для правительства — возможность поделить бремя моральной и материальной ответственности за социальное развитие с бизнесом.

В целом под **корпоративной социальной ответственностью** (КСО) подразумевается установление относительно интегрированных прозрачным и понятным способом социальных, природоохранных и экономических подходов в области определения ценностей, культуры ведения операций, принятия решений, формирования стратегии компании с целью использования их в практической деятельности для повышения благосостояния самой компании и развития общества.

Таким образом, с учетом соответствия законодательству и нормативным актам *корпоративная социальная ответственность включает обязательства и мероприятия в следующих областях*²⁴:

- корпоративное управление и корпоративная этика;
- здравоохранение и охрана труда;
- охрана окружающей среды;
- права человека (включая основные трудовые права);
- управление человеческими ресурсами;
- взаимодействие с обществом, развитие и инвестирование;
- корпоративная благотворительность и волонтерство;
- удовлетворение требований потребителя и приверженность принципу честной конкуренции;
- борьба со взяточничеством, коррупцией;
- отчетность, прозрачность и информирование о деятельности;
- отношения с поставщиками как в национальной, так и в международной цепочке поставок.

Следует отметить, что перечисленные элементы корпоративной социальной ответственности часто взаимосвязаны и взаимозависимы и включены в процесс деятельности компаний.

²⁴ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов [и др.]; под ред. Э. М. Короткова. М.: Юрайт, 2012. 445 с.

Существует большое количество причин особой актуальности и развития КСО. Целесообразность внедрения корпоративной социальной ответственности в значительной степени будет отличаться в зависимости от размера компании, ее продукции, деятельности, расположения, репутации, а также условий операционной среды. При этом можно выделить следующие *мотивы социальной ответственности компании*:

- Сохранение социальной стабильности в обществе в целом.
- Улучшение имиджа, репутации компании.
- Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.
- Использование инноваций, усиление конкурентоспособности и позиционирования на рынке.
- Совершенствование способности создавать эффективные взаимоотношения в цепочке поставки.
- Доступ к капиталу.
- Налоговые льготы.
- Реклама товара или услуги.
- Освещение деятельности компании в СМИ.
- Своевременное предотвращение рисков и управление ими.
- Прочная «социальная лицензия» на деятельность.
- Широкие возможности компании при подборе кадров, обеспечении развития сотрудников, а также умение их заинтересовать и удержать.
- Рост производительности труда в компании.

Таким образом, в настоящее время практическая значимость социально ответственного поведения возрастает и определяет облик успешной компании.

3.2. Внутренняя и внешняя корпоративная социальная ответственность

КСО в соответствии с направленностью связанных с ней инвестиций делят на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя КСО проявляется в отношениях собственников, руководства и работников организации.

Каждая конкретная компания разрабатывает и осуществляет свой комплекс мероприятий, который можно разделить на следующие направления.

1. Политика доходов: белая зарплата — своевременная выплата в соответствующем размере; гибкая система бонусов и премий и т. п.

2. Социальное обеспечение: мед. страховка; спортклуб, парковка, питание, мобильный телефон, санаторное лечение, детсад и т. п.

3. «Человеческий капитал»: повышение квалификации, стажировки, тренинги; внедрение новых технологий, стимулирование новаторов; поддержание внутренних коммуникаций в организации; стимулирование здорового образа жизни и т. п.

4. Условия труда: контроль за безопасностью труда и производственной дисциплиной; доплаты за вредность; улучшение эргономики; внедрение экологически чистых технологий; гибкий график работы; тренинги по безопасности труда и т. п.

5. Жилищная политика: общежития; жилищные кредиты; доплата за аренду квартиры и т. п.

6. Гуманизация труда: ликвидация дискриминации (при найме на работу, оплате работы, карьерном продвижении); планирование карьерного роста; освоение смежных операций; выявление и учет интересов работников организации при принятии важных управленческих решений (всестороннее вовлечение в процесс развития организации); привлечение сотрудников к КСО; развитие корпоративной культуры и т. п.

В качестве важной задачи, стоящей перед работодателем, можно отметить распространение идей КСО среди сотрудников и привлечение персонала к ее реализации на практике.

КСО может быть интегрирована в деятельность корпорации на совершенно разных уровнях и в разных объемах. Она может быть

- внедрена на уровне философии (миссия, кодекс делового поведения);
- включена в программу мотивации персонала;
- использована как экспертная система при принятии управленческих решений и оценке социальных рисков.

Разработкой внутренней КСО обычно занимается отдел развития персонала, в некоторых компаниях — департамент корпоративных отношений, отдел по связям с общественностью. Может быть создано отдельное подразделение КСО.

В функции отдела по КСО входит:

- разработка карты заинтересованных сторон: расстановка приоритетов;
- выработка приоритетных направлений корпоративной социальной ответственности: природоохранная деятельность и энергосбережение, поддержка местных сообществ, развитие персонала, безопасные условия труда и охрана здоровья, взаимодействие с НКО и пр.;
- планирование, реализация и оценка эффективности социальных проектов корпорации;
- подготовка текстов в области КСО (социальных отчетов, кодексов деловой этики и пр.);
- организация встреч с заинтересованными сторонами с целью выяснения их интересов;
- координирование деятельности всех отделов, в задачу которых входят коммуникации с заинтересованными сторонами.

Корпоративная социальная ответственность, реализуемая с помощью инвестиций, которые направлены во внешнюю среду организации, называется **внешней КСО**.

Инструменты реализации внешних социальных программ²⁵:

1. Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь — форма адресной помощи, выделяемой компанией для проведения социальных программ как в денежной, так и в натуральной форме (продукция, административные помещения, помещения для проведения мероприятий, транспорт, оборудование, призовые фонды, оплата счетов организаций — получателей помощи и др.).

2. Делегирование сотрудников компании — добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы внешней направленности через безвозмездное предоставление получателям времени, знаний, навыков, информации, контактов и связей сотрудников.

²⁵ Куринько Р. Н. Осваиваем КСО: просто о сложном.

3. Денежные гранты — форма адресной финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию социальных программ в области образования и на цели проведения прикладных исследований. Гранты — один из наиболее доступных и традиционных инструментов реализации социальных программ. Как правило, гранты в той или иной степени связаны с основной деятельностью компании и стратегическими целями бизнеса.

4. Корпоративное спонсорство — предоставление компанией (корпорацией) различных ресурсов для создания объектов или сооружений, поддержки организаций или мероприятий, как правило носящих публичный характер, в целях своей рекламы.

5. Корпоративный фонд — фонд, создаваемый компанией (корпорацией) в целях реализации ее социальной деятельности.

6. Социальные инвестиции — форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских социальных программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества.

7. Социально значимый маркетинг — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в направлении процента от продаж конкретного товара на проведение социальных программ компании.

8. Спонсорство — осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах.

Реализация внешних социальных программ осуществляется на основе ряда принципов:

- компания добровольно осуществляет партнерские программы и проекты развития местных сообществ, на территориях которых находятся ее предприятия;
- внешние социальные программы реализуются строго в соответствии с требованиями законодательства и внутренних нор-

мативных актов в области благотворительности, спонсорства и социального партнерства;

- управление затратами на внешние социальные программы осуществляется на основе бюджетного контроля и в соответствии с социальными приоритетами в конкретном регионе;

- по окончании отчетного периода компания оценивает эффективность реализованных внешних социальных программ в регионе на основе анализа трех основных составляющих: затраты — результаты — наличие долгосрочного позитивного воздействия;

- руководство компании ежегодно анализирует и в случае необходимости пересматривает приоритеты социальной политики в конкретном регионе.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность проявляется в реализации разнообразных социально значимых программ и мероприятий как внутренней, так и внешней направленности.

3.3. Концепция заинтересованных сторон

В качестве важнейшей темы, оказывающей определяющее влияние на развитие концепции корпоративной социальной ответственности, можно выделить концепцию заинтересованных сторон.

Бизнес не может существовать в изоляции. Он полагается на разнообразные отношения с потребителями, персоналом, поставщиками, представителями власти и местных сообществ и др., т. е. заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Стейкхолдеры — это группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит.

Различают две группы стейкхолдеров: первичные и вторичные.

Первичные имеют легитимное и прямое влияние на бизнес: собственники, сотрудники, клиенты, бизнес-партнеры по производственной цепочке.

Вторичные имеют опосредованное влияние на бизнес: власть (местная и государственная), инвесторы, конкуренты, другие компании, местные сообщества, куда, в свою очередь, входят

СМИ, некоммерческие организации, в том числе общественные и благотворительные, местные активисты, формирующие общественное мнение.

Вовлечение заинтересованных сторон подразумевает длительное взаимодействие, отражающее степень их влияния в принятии решения. С одной стороны, бизнес может просто информировать заинтересованные стороны относительно своих планов, а с другой — заинтересованные стороны должны быть вовлечены в принятие решений на самом раннем этапе.

Степень участия в консультациях может быть различной. Выделяют следующие формы взаимодействия²⁶:

1. Регулярное информирование. Пресс-релизы, отчеты, разделы корпоративного сайта, информационные письма и т. д.

2. Обмен мнениями (диалог). Переговоры, консультации, общественные слушания, круглые столы.

3. Выявление мнений и интересов заинтересованных сторон. Опросы, анкетирование, фокус-группы, интернет-блоги и другие интерактивные сервисы, ответы на запросы.

4. Участие в мероприятиях, проводимых заинтересованными сторонами. Доклады, участие в дискуссиях.

5. Экспертные обсуждения. Консультативные и экспертные комитеты, рабочие группы.

6. Совместная деятельность. Программы, проекты, акции, мероприятия, выработка общих позиций по существенным вопросам.

Другим путем понимания важности участия заинтересованных сторон является оценка роли, которую могут играть клиенты, акционеры, сотрудники, общественность и другие лица в рамках описанного подхода «планирование, внедрение, оценка и совершенствование» во внедрении корпоративной социальной ответственности.

Планирование. На этапе планирования заинтересованные стороны могут определять влияние компании на социальную, экономическую и окружающую среду, оказывать содействие в разработке стратегии компании по корпоративной социальной ответственности.

²⁶ Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. 272 с.

Внедрение. При переходе от планирования к внедрению заинтересованные стороны играют важную роль в разработке и выполнении обязательств компании по корпоративной социальной ответственности.

Оценка. На этапе проверки заинтересованные стороны в полном объеме участвуют в проверке и верификации отчета.

Совершенствование. Участие заинтересованных сторон может стать ключевым в мероприятиях компании по оценке и совершенствованию своей деятельности.

На всех этапах подходы к вовлечению должны быть практичными и прозрачными, соответствовать возможностям и потребностям компании и заинтересованных сторон.

Можно выделить пять этапов процесса вовлечения заинтересованных сторон:

1. Определение состава (перечня) заинтересованных сторон.

На данном этапе целесообразно будет составить «карту» (список) заинтересованных сторон. Это поможет выполнить визуальную оценку всей совокупности связей заинтересованных сторон с компанией, определить степень их весомости для компании.

2. Понимание причин вовлечения заинтересованных сторон.

Компания может использовать вовлечение заинтересованных сторон для большего понимания своего влияния, помощи в определении ценностей компании, ее задач, стратегии, обязательств и их выполнения, облегчения процесса получения разрешительной документации в регулирующих органах, участия в оценке и подготовке отчетности, предотвращения или преодоления кризиса или для проактивного улучшения взаимоотношений и т. д.

3. Планирование процесса вовлечения.

План вовлечения должен включать в себя описание каждой группы заинтересованных сторон и каждой связанной подгруппы для обеспечения их качественного представительства.

В плане вовлечения должна быть учтена способность групп работать с компанией по определенным вопросам.

Полезно определить приоритеты относительно заинтересованных сторон, которые будут привлекаться, с учетом их позитивного или негативного влияния на компанию.

4. Проведение консультаций (диалога).

Вовлечение в процесс в духе равенства, уважения и открытости будет работать на общую пользу. Приглашая заинтересованных сторон к участию в процессе, необходимо четко указать степень их обязанностей и уровень влияния.

5. Поддержание диалога.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами позволяет компании выявить их мнения о том:

- в каких областях в первую очередь должна реализовываться социальная ответственность компании;
- какие конкретные действия компания должна предпринимать для удовлетворения потребностей и интересов заинтересованных сторон;
- какие важные направления КСО компания оставляет без внимания;
- какие действия и решения компании вызывают недовольство заинтересованных сторон и почему;
- достаточно ли компания открыта: есть ли такие аспекты ее деятельности, по которым заинтересованные стороны хотели бы, но не могут получить информацию²⁷.

Следует иметь в виду, что перечисленные этапы — это лишь один из возможных подходов к вовлечению заинтересованных сторон. В зависимости от рассматриваемых вопросов, размера бизнеса и других факторов компании могут выбирать как более упрощенный, так и более системный подход.

3.4. Построение системы корпоративной социальной ответственности в компании

Формирование системы КСО — сложный многоступенчатый процесс, который занимает продолжительный период времени и требует от компании целенаправленных усилий. При этом политика следования КСО вырабатывается в несколько этапов (табл. 3.1).

²⁷ Куринько Р. Н. Осваиваем КСО: просто о сложном.

Таблица 3.1

Стадии развития КСО компании²⁸

Оборонительная стадия	Компания не признает своей ответственности и отрицает вину за негативные воздействия своей деятельности на состояние окружающей среды и общество
Правовая стадия	Компания ведет свою деятельность в соответствии с ожиданиями общества, зафиксированными на законодательном уровне
Функциональная стадия	Компания принимает на себя некоторые добровольные обязательства в области КСО, приносящие позитивный эффект в краткосрочной и среднесрочной перспективе
Стратегическая стадия	Компания интегрирует КСО в стратегию своего развития, ориентируясь при этом на долгосрочную перспективу
Гражданская стадия	Компания прилагает усилия для продвижения принципов КСО в деловом сообществе

Решение любого вопроса компании требует организационного, технического, методического и информационного обеспечения.

Концепция КСО также предполагает необходимость формирования определенного состава звеньев, служб, подразделений, наделенных соответствующими задачами и полномочиями.

Для этого необходимо строить систему организационного обеспечения КСО, являющуюся функциональной подсистемой всего предприятия.

Основным фактором, влияющим на систему организационного обеспечения КСО, является уровень социальной ответственности компании. При этом можно выделить три уровня ответственного поведения фирмы, согласно Программе развития ООН:

1. Базовый уровень, на котором находятся все компании, соблюдающие действующее законодательство (своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности — предоставление новых рабочих мест).

²⁸ Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: учебное пособие / Внешэкономбанк. М., 2011. 56 с.

2. Второй уровень социальной ответственности бизнеса предполагает использование инструментов, направленных на повышение качества внутренней среды для работников предприятия: обеспечение медицинским добровольным страхованием, возможности повышения квалификации, обеспечение жильем, детскими садами детей работников и т. п. Такой тип ответственности был условно назван «корпоративной ответственностью».

3. Третий — высший — уровень ответственности предполагает направленность на развитие общества, повышение качества жизни населения территории, где работает предприятие.

Предприятие, находящееся на двух последних уровнях применения практик КСО при построении организационной структуры, обеспечивающей реализацию концепции, должно придерживаться следующих принципов:

- комплексности: внедрение принципов КСО в общую стратегию компании;
- системности: поддержка принципов КСО всеми членами компании и учет их при принятии управленческих решений;
- открытости и информационной прозрачности деятельности;
- формализации и регламентации: четкая регламентация процедур и бизнес-процессов;
- портфельного социального инвестирования (всесторонняя оценка эффективности КСО);
- принципа анализа и контроля результатов реализации КСО в деятельности компании с целью разработки решений, направленных на повышение эффективности деятельности компании.

До сих пор в мире не выработано единого общепризнанного подхода к внедрению корпоративной социальной ответственности.

На практике компании по-разному подходят к формированию подсистемы КСО. Это зависит от множества факторов: размера компании; организационно-правовой формы; уровня диверсификации; состояния ресурсного и кадрового обеспечения; системы нормативно-правового регулирования КСО; политики компании в отношении КСО; поддержки принципов КСО персоналом и его руководством и др.

Все эти обстоятельства в значительной степени влияют на то, каким образом компания определяет для себя и внедряет КСО. Каждая компания, как правило, разрабатывает свое понимание КСО и выделяет соответствующие необходимые ресурсы для выполнения поставленных задач.

Рассмотрим унифицированный подход к внедрению КСО (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Модель внедрения КСО²⁹

<i>Стадия</i>	<i>Цели</i>	<i>Перечень мероприятий</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Планирование	1. Проведение оценки компании на предмет КСО	1. Создание рабочей группы по КСО 2. Разработка рабочего определения КСО 3. Определение законодательных рамок 4. Экспертиза корпоративных документов, процессов, происходящих в компании, и ее внутренних мероприятий 5. Определение и вовлечение главных заинтересованных сторон
	2. Разработка стратегии КСО	1. Обеспечение поддержки со стороны высшего руководства, менеджмента среднего звена и персонала 2. Изучение опыта других компаний 3. Подготовка перечня мероприятий по КСО 4. Нарботка идей для проведения мероприятий 5. Определение направления, подходов, рамок и приоритетных областей
Внедрение	3. Подготовка обязательств	1. Проведение оценки обязательств по КСО 2. Проведение обсуждения с основными заинтересованными сторонами

²⁹ Куринько Р. Н. Осваиваем КСО: просто о сложном.

Окончание таблицы

1	2	3
		3. Создание рабочей группы по разработке обязательств 4. Подготовка предварительного варианта 5. Проведение консультаций с заинтересованными сторонами 6. Внесение изменений и публикация обязательств
	4. Внедрение обязательств по КСО	1. Разработка интегрированной структуры принятия решений по КСО 2. Подготовка и внедрение бизнес-плана 3. Определение измеримых целей и результатов 4. Вовлечение работников компании и прочих затрагиваемых ее деятельностью групп 5. Разработка и проведение тренингов по КСО 6. Разработка механизма работы с проблемными вопросами 7. Разработка внутреннего и внешнего коммуникационного плана 8. Публичное заявление
Оценка	5. Проверка и отчет о достигнутом прогрессе	1. Измерение и заверение результатов 2. Вовлечение заинтересованных сторон 3. Отчет о достигнутых результатах (внутренний и внешний)
Совершенствование	6. Оценка и улучшение показателей	1. Проведение оценки достигнутых результатов 2. Определение сфер улучшения

Каждая компания имеют свою степень зрелости в отношении КСО, поэтому некоторые пункты в схеме могут быть пропущены, если эти мероприятия уже были проведены.

Шаг 1. Проведение оценки компании на предмет КСО

Ни одна компания ничего не сделает в плоскости корпоративной социальной ответственности, пока совет директоров, топ-менеджмент или рядовой персонал не осознает, что существуют проблемы, возможности или риски, в той или иной мере связанные с КСО.

Поэтому первым шагом является сбор и изучение соответствующей информации о продуктах и услугах компании, механизмах принятия решений, проводимых ею мероприятиях, для дальнейшего соизмерения полученных результатов с элементами КСО.

Пятиступенчатая модель проведения оценки:

1. Создание рабочей группы по КСО.
2. Разработка рабочего определения КСО.
3. Определение законодательных рамок.
4. Экспертиза корпоративных документов, процессов, происходящих в компании, и ее внутренних мероприятий.
5. Определение и вовлечение главных заинтересованных сторон.

Шаг 2. Разработка стратегии КСО

Проведенная оценка корпоративной социальной ответственности предоставляет информационную базу, которую компания будет использовать при разработке стратегии КСО.

Она представляет собой общий план деятельности компании по корпоративной социальной ответственности в длительной перспективе, позволяя ей успешно использовать свои ресурсы в рамках собственной уникальной среды, чтобы соответствовать потребностям рынка и отвечать ожиданиям заинтересованных сторон.

Каждая компания имеет свой уровень осведомленности и зрелости по отношению к корпоративной социальной ответственности, что, в свою очередь, влияет на содержание стратегии.

Одни компании могут внедрить лишь «минимально необходимый» уровень КСО, другие — делать стратегический акцент на определенные области.

Пять шагов разработки стратегии корпоративной социальной ответственности:

1. Обеспечение поддержки со стороны высшего руководства, менеджмента среднего звена и персонала.
2. Изучение опыта других компаний.
3. Подготовка перечня мероприятий по КСО (матрица предполагаемых действий по КСО).
4. Нарботка идей для проведения мероприятий.
5. Определение направления, подходов, рамок и приоритетных областей.

Шаг 3. Подготовка обязательств (ориентиров)

Обязательства по КСО — это четко определенная политика, или публичная позиция компании, которую она вырабатывает или подписывает.

Это документ, где прописаны планы компании относительно осуществления контроля над ее социальным и экологическим влиянием, а также управления им.

Перед тем как приступить к разработке обязательств по корпоративной социальной ответственности, компания должна изучить все существующие типы обязательств и научиться их различать.

Обязательства по корпоративной социальной ответственности помогают всем заинтересованным сторонам понять, чего они могут ожидать от компании. Публично заявляя о своих намеченных позициях, компания снижает вероятность возникновения непонимания со стороны общественности в дальнейшей деятельности.

Способы разработки обязательств:

1. Проведение оценки обязательств по КСО.
2. Проведение обсуждения с основными заинтересованными сторонами.
3. Создание рабочей группы по разработке обязательств.
4. Подготовка предварительного варианта.
5. Проведение консультаций с заинтересованными сторонами.
6. Внесение изменений и опубликование обязательств.

Шаг 4. Внедрение обязательств по КСО

Внедрение обязательств по корпоративной социальной ответственности означает ежедневные решения, деятельность, реализацию мероприятий, которые гарантируют, что компания соответствует духу и букве принятых обязательств по корпоративной

социальной ответственности и выполняет тем самым намеченную стратегию КСО.

Всем людям бизнеса известно, что выполнение обещаний является залогом успеха. Невыполнение обязательств по корпоративной социальной ответственности без уважительных приемлемых причин может обернуться значительными проблемами для компании, такими как недовольство персонала, акционеров, партнеров по бизнесу, представителей местных общин и органов власти, потребителей и т. д.

Пути выполнения обязательств по корпоративной социальной ответственности:

1. Разработка интегрированной структуры принятия решений по КСО.
2. Подготовка и внедрение бизнес-плана.
3. Определение измеримых целей и результатов.
4. Вовлечение работников компании и прочих затрагиваемых ее деятельностью групп.
5. Разработка и проведение тренингов по КСО.
6. Разработка механизма работы с проблемными вопросами.
7. Разработка внутреннего и внешнего коммуникационного плана.
8. Публичное заявление.

Шаг 5. Проверка и отчет о достигнутом прогрессе

В конечном итоге корпоративная социальная ответственность означает действия и их результаты.

В связи с этим проверка, отчетность и заверение являются важными инструментами измерения достигнутых результатов, предоставляя заинтересованным сторонам возможность увидеть, насколько компания отвечает взятым на себя обязательствам и какое влияние на социум, экономику и экологию она оказывает.

Проверка и отчетность могут играть важную роль для получения и продления «социальной лицензии» компании на ее деятельность, улучшения внутренней работы и выстраивания внешних взаимоотношений.

Общество, клиенты, инвесторы, сотрудники и представители трудового коллектива, регулирующие органы и неправитель-

ственные организации, желающие получить правдивую информацию о компании и ее деятельности, скорее всего, обратятся к верифицированным отчетам о корпоративной социальной ответственности компании. Непрофессиональные и некачественные мероприятия по верификации отчета могут привести к подрыву авторитета и репутации компании, что, в свою очередь, ведет к снижению ее стоимости и доходов.

Проверка и отчетность являются сложными и важными этапами КСО. Каждая компания уникальна, поэтому не может быть единого подхода к проведению мероприятий подобного рода. Есть много компаний, занимающихся консультированием по поводу составления социальной отчетности, как международных, так и национальных. Кроме того, в Интернете есть сайты, содержащие информацию о подготовленных отчетах.

Шаг 6. Оценка и улучшение показателей

Оценка отражает весь процесс деятельности компании по корпоративной социальной ответственности и создает основу для совершенствования и модификаций.

Опираясь на информацию, проистекающую из оценки и отчетности, компания имеет возможность пересмотреть и усовершенствовать свою деятельность.

Оценка должна выполняться с привлечением заинтересованных сторон, включать в себя комментарии и мнения руководства, координаторов в области корпоративной социальной ответственности, менеджеров, сотрудников, внешних заинтересованных сторон.

Таким образом, правильно разработанная модель КСО, как правило, является гибкой и систематизированной. Она содержит вопросы принятия решений экономического, социального и экологического характера, включая все уровни компании, что свидетельствует об эффективном корпоративном управлении.

3.5. Нефинансовая отчетность в сфере корпоративной социальной ответственности

Появление у компаний инициатив в области корпоративной социальной ответственности привело к тому, что им захотелось рассказать о том позитивном, что они делают для общества и окружающей среды.

Так, в конце 70-х гг. XX в. появились первые нефинансовые отчеты, которые, в отличие от финансовых, предназначенных главным образом акционерам и аналитикам, были адресованы широкому кругу заинтересованных сторон.

В первое время нефинансовые отчеты больше походили на рекламные буклеты и выполняли PR-функции. Однако постепенно характер представленной в них информации менялся в сторону большей сбалансированности и аналитичности, а процесс подготовки отчетов усложнялся.

В результате у нефинансовой отчетности появилась еще одна важная функция — инструмента анализа и планирования деятельности компании в области КСО.

Корпоративная социальная отчетность — это инструмент, с помощью которого общество может судить о деятельности компании, о ее социальной ответственности, о том, какие социальные программы компания ведет для своих сотрудников, акционеров, клиентов и для общества в целом³⁰.

В зависимости от индивидуальной трактовки компанией базового понятия корпоративной социальной ответственности такие отчеты могут называться отчетами «о корпоративном (или глобальном) гражданстве», «о (корпоративной) социальной ответственности», «об устойчивом развитии», «о корпоративной ответственности и устойчивом развитии» и т. д.

В современном понимании нефинансовый отчет является отражением экономической, экологической и социальной результативности компании в области устойчивого развития (так называемый триединый итог) и выполняет две важные функции:

³⁰ Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: учебное пособие.

- информирует заинтересованные стороны о достигнутых успехах;

- помогает повысить эффективность управления КСО.

В основном публикация нефинансовой отчетности является добровольной инициативой бизнеса. Однако в некоторых странах, таких как Франция, Норвегия, Дания, Швеция, Финляндия, Голландия, определенные категории компаний, например государственные, должны сообщать о результатах своей деятельности по определенным направлениям и показателям КСО в обязательном порядке.

Как правило, нефинансовые отчеты предназначены для широкого круга заинтересованных сторон и имеют публичный характер, т. е. являются *внешними*. Однако компания может подготовить и *внутренний отчет*, который будет адресован какой-либо узкой группе заинтересованных сторон, например сотрудникам, и будет доступен только этой целевой аудитории.

Поскольку подготовка нефинансовой отчетности в большинстве случаев добровольная инициатива бизнеса, компании вправе самостоятельно решать, какие темы раскрывать в отчете, использовать или нет имеющиеся стандарты отчетности, публиковать бумажную или только электронную версию отчета, где и как ее размещать.

Подготовка нефинансовой отчетности — это непрерывный процесс, который не сводится к простому сбору и публикации информации. В его основе лежит взаимодействие с заинтересованными сторонами, мнение которых учитывается при определении содержания отчета (табл. 3.3).

Подготовка нефинансовой отчетности позволяет компании:

- позиционировать себя как социально ответственного участника рынка;

- повышать открытость, прозрачность и подотчетность;

- улучшать международную репутацию;

- развивать взаимодействие с заинтересованными сторонами и укреплять доверие к компании;

- повышать рейтинги и инвестиционную привлекательность, в том числе в рамках выхода на мировые фондовые рынки;

- повышать эффективность компаний в области экологии, социальной деятельности и этики бизнеса;
- выявлять, оценивать и предупреждать нефинансовые риски;
- повышать качество корпоративного управления.

Таблица 3.3

*Этапы подготовки отчета*³¹

<i>Этап</i>	<i>Предпринимаемые действия</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Планирование процесса отчетности	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование рабочей группы по подготовке отчета - Разработка предварительной концепции отчета, включая определение основных тем, которые планируется в нем осветить, и основных групп заинтересованных сторон, которым отчет будет адресован - Утверждение плана-графика работы над отчетом
2. Корректировка содержания отчета на основании взаимодействия с заинтересованными сторонами	<ul style="list-style-type: none"> - Обсуждение (переписка, телефонные переговоры, личные встречи, анкетирование и т. д.) с представителями ключевых заинтересованных сторон тех аспектов социальной ответственности компании, которые, с их точки зрения, должны быть раскрыты в отчете - Анализ полученной от заинтересованных сторон обратной связи и внесение на ее основе изменений в концепцию отчета
3. Сбор информации и подготовка предварительной версии отчета	<ul style="list-style-type: none"> - Подготовка информационных запросов в структурные подразделения компании о предоставлении информации для раскрытия в отчете основных направлений КСО в соответствии с его концепцией - Сбор и анализ информации, подготовка предварительной версии отчета
4. Сбор и анализ замечаний, подготовка финальной версии отчета	<ul style="list-style-type: none"> - Согласование предварительной версии отчета с подразделениями компании, обобщение замечаний и обратной связи - Обсуждение проекта отчета с заинтересованными сторонами (если принято решение о проведении

³¹ Корпоративная социальная ответственность. Новая философия бизнеса: учебное пособие.

Окончание таблицы

1	2
	<p>в рамках подготовки отчета общественных слушаний и / или диалогов с заинтересованными сторонами)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ всех предложений заинтересованных сторон по внесению изменений в отчет и определение тех из них, которые могут быть учтены в рамках подготовки текущего отчета либо в работе над следующими отчетами компании - Подготовка итоговой версии отчета на основании замечаний подразделений компании и заинтересованных сторон
5. Подготовка отчета к публикации	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка дизайн-концепции отчета, редактурa и верстка - Проверка отчета службой внутреннего контроля - Внешнее заверение отчета (если принято решение о его проведении) - Утверждение отчета высшим руководством компании
6. Публикация и распространение отчета	<ul style="list-style-type: none"> - Размещение отчета в электронном виде на сайте компании, подготовка печатной версии - Информирование заинтересованных сторон о выходе отчета (рассылка пресс-релиза, презентация отчета, распространение отчета на тематических мероприятиях, отраслевых выставках, конференциях, целевая рассылка отчета и т. д.)

Таким образом, нефинансовый отчет является не только информационным продуктом, но и инструментом анализа и планирования деятельности компании в области КСО.

3.6. Основные инициативы и стандарты в сфере корпоративной социальной ответственности

Сегодня существует немало различных стандартов, в соответствии с которыми оценивается уровень развития компаний в направлении корпоративной социальной ответственности. Рассмотрим основные из них.

Международный стандарт ISO 26000
«Руководство по социальной ответственности»³²

В 1997 г. был разработан международный стандарт SA 8000 «Социальная ответственность 8000 (Social Accountability 8000)», в котором требования социальной ответственности были направлены на регламентацию следующих вопросов: труд ребенка; принудительный труд; здоровье и безопасность; свобода объединения и право на переговоры о заключении коллективного договора; дискриминация; дисциплинарные меры; рабочее время; оплата труда; системы управления.

Стандарт был направлен на регламентацию этических критериев в производстве товаров и / или услуг. При его разработке учитывались международные документы, такие как конвенции Международной организации труда и связанные с ними международные документы по правам человека, Всеобщая декларация прав человека, Конвенция ООН по правам ребенка и др.

Завоевавший авторитет стандарт SA 8000 создал предпосылки для разработки международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». В его разработке принимали участие около 400 экспертов в области КСО из более чем 90 стран, включая Россию.

Стандарт ISO 26000 выделяет семь основных направлений, относящихся к КСО:

1. Организационное управление
2. Права человека
3. Трудовые практики
4. Охрана окружающей среды
5. Добросовестные деловые практики
6. Проблемы, связанные с потребителями
7. Участие в жизни сообществ и их развитие

Стандарт ISO 26000 определяет также принципы социальной ответственности, среди них:

• подотчетность: организации следует быть подотчетной за ее воздействие на общество, экономику и окружающую среду;

³² Международный стандарт ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности». URL: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546 (дата обращения: 01.05.2015).

- прозрачность: организации следует быть прозрачной в ее решениях и деятельности, оказывающих воздействие на общество и окружающую среду;

- этичное поведение: организации следует вести себя этично;

- уважение интересов заинтересованных сторон: организации следует уважать, учитывать интересы ее заинтересованных сторон;

- верховенство закона: организации следует принять, что соблюдение закона обязательно;

- соблюдение международных норм поведения: организации следует соблюдать международные нормы поведения, следуя при этом принципу верховенства закона;

- соблюдение прав человека: организации следует соблюдать права человека и признавать их важность и всеобщность.

ISO 26000 не предназначен для целей сертификации, его применение является добровольным и распространяется на все типы организаций во всех странах.

Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI³³

Руководство GRI (The Global Reporting Initiative) — получившее международное признание, наиболее популярное руководство по нефинансовой отчетности, разработанное Глобальной инициативой по отчетности в 2000 г. Руководство предназначено для использования в качестве общепринятой системы нефинансовой отчетности в отношении экономических, экологических и социальных результатов деятельности компаний (триединый итог) в области устойчивого развития.

Руководство содержит принципы и рекомендации по организации процесса отчетности, а также стандартные элементы отчетности, предусматривающие раскрытие информации о стратегии и характеристиках организации, ее подходах в области управления и показателях экономической, экологической и социальной результативности в области устойчивого развития.

³³ Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI. URL: <http://www.globalreporting.org> (дата обращения: 01.05.2015).

Руководство GRI дает рекомендации по соблюдению ряда принципов для обеспечения качества отчета:

- отчет должен быть сбалансированным, т. е. отражать не только успехи организации, но и проблемы, с которыми она сталкивается, а также действия, предпринимаемые для их решения;

- отчет должен быть сопоставимым, т. е. представленные в нем показатели должны быть приведены в сравнении с аналогичными цифрами за предыдущие отчетные периоды и, где это возможно и целесообразно, с отраслевыми показателями;

- отчет должен быть надежным, т. е. представленная в нем информация должна быть собрана из достоверных источников, документально оформлена, обобщена и проанализирована;

- отчет должен быть точным, т. е. указывать на те методы, которые были использованы для сбора информации, и источники данных, которые позволили сделать содержащиеся в отчете выводы;

- отчет должен быть своевременным, т. е. выходить в соответствии с заранее определенным графиком и в сроки, которые позволят заинтересованным сторонам принимать взвешенные решения в отношении организации на основании представленной в отчете информации;

- отчет должен быть написан доступным и понятным языком.

Преимуществам использования Руководства GRI:

- данная система отчетности может использоваться организациями любого размера, отрасли и местоположения;

- данная система отчетности может внедряться в их практику постепенно (начиная с неполного перечня раскрытия тем и показателей, который затем будет расширяться);

- данная система отчетности позволяет сопоставлять отчеты между собой;

- процесс подготовки отчета способствует повышению эффективности управления системой КСО организации и развитию взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В зависимости от числа раскрытых в отчете стандартных элементов и показателей ему присваивается уровень применения GRI (от С до А, наиболее продвинутого уровня).

Серия стандартов AccountAbility (AA 1000) ³⁴

Серия стандартов AccountAbility (AA 1000), разработанная британским Институтом социальной и этической отчетности, нацелена на повышение качества нефинансовой отчетности, прозрачности, подотчетности и устойчивости бизнеса за счет максимального вовлечения групп заинтересованных сторон и учета их мнений при анализе деятельности компании.

Серия стандартов AA 1000 включает:

- Стандарт принципов подотчетности AA 1000 APS (The AA 1000 AccountAbility Principles Standard) является основой для распознавания и выявления компаниями наиболее важных проблем в области устойчивого развития и реагирования на них. Другие стандарты серии AA 1000 базируются на принципах этого стандарта и направлены на их достижение.

- Стандарт верификации отчетов AA 1000 AS (The AA 1000 Assurance Standard) **предоставляет верифицирующим организациям методологию для оценки уровня соответствия базовым принципам стандарта AccountAbility, на котором находятся отчитывающиеся компании.**

- Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES (The AA 1000 Stakeholder Engagement Standard) задает ориентиры по организации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами с целью достижения управляемых, прогнозируемых и устойчивых результатов по повышению эффективности в области КСО.

Серия стандартов AA1000 основана на трех базовых принципах:

1. Вовлеченность (Inclusivity). Для организации, которая признает свою ответственность перед заинтересованными сторонами, вовлеченность — это участие заинтересованных сторон в выработке ответственных стратегических решений в целях достижения устойчивого развития.

2. Существенность (Materiality). Существенность определяет актуальность и значимость проблемы для организации и ее

³⁴ Серия стандартов AccountAbility. URL: <http://www.accountability.org/standards/index.html> (дата обращения: 01.05.2015).

заинтересованных сторон. Существенная проблема — это проблема, которая будет влиять на решения, действия и результативность организации или ее заинтересованных лиц.

3. Реагирование (Responsiveness). Реагирование — это осуществление мер, принимаемых организацией в ответ на проблемы заинтересованных сторон, которые влияют на ее результативность в области устойчивого развития и реализуются через решения и действия организации, а также в рамках процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами.

АА 1000 устанавливает порядок оценки социальной ответственности, включая процедуру и набор критериев, позволяющих произвести оценку успеха организации в экономической, экологической, социальной средах.

Глобальный договор ООН ³⁵

Глобальный договор ООН (ГД ООН) — это инициатива Организации Объединенных Наций, направленная на внедрение в деятельность организаций по всему миру 10 принципов социальной ответственности.

Принципы ГД ООН охватывают следующие вопросы: защита прав человека; трудовые отношения; охрана окружающей среды; противодействие коррупции. Принципы являются добровольными и универсальными, т. е. рассчитанными на все типы организаций.

Десять принципов Глобального договора ООН:

1. Деловые круги должны поддерживать и уважать защиту провозглашенных на международном уровне прав человека.
2. Деловые круги не должны быть причастны к нарушениям прав человека.
3. Деловые круги должны поддерживать свободу объединения и реальное признание права на заключение коллективных договоров.
4. Деловые круги должны выступать за ликвидацию всех форм принудительного и обязательного труда.

³⁵ Глобальный договор ООН. URL: <http://www.unglobalcompact.org/> (дата обращения: 01.05.2015).

5. Деловые круги должны выступать за полное искоренение детского труда.

6. Деловые круги должны выступать за ликвидацию дискриминации в сфере труда и занятости.

7. Деловые круги должны поддерживать подход к экологическим вопросам, основанный на принципе предосторожности.

8. Деловые круги должны предпринимать инициативы, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.

9. Деловые круги должны содействовать развитию и распространению экологически безопасных технологий.

10. Деловые круги должны противостоять всем формам коррупции, включая вымогательство и взяточничество.

Вступая в ГД ООН, организации обязуются сделать его принципы неотъемлемой частью своих бизнес-стратегий, организационной культуры и ежедневной деятельности.

Социальная хартия российского бизнеса³⁶

Социальная хартия российского бизнеса — это свод основополагающих принципов социально ответственных деловых практик, которые применимы в повседневной деятельности организаций любого типа.

Хартия разработана по инициативе Российского союза промышленников и предпринимателей в 2004 г. В 2007 г. Социальная хартия официально признана национальным документом, соответствующим Глобальному договору ООН.

Социальная хартия — документ, открытый для присоединения любой организации, которая является работодателем и / или содействует любым доступным способом распространению и реализации основополагающих принципов хартии.

Принципы Социальной хартии:

1. Экономическая свобода и ответственность. В свободе экономической деятельности, в возможности проявления индивидуальности каждой компании, в честной конкуренции — сила

³⁶ Социальная хартия российского бизнеса. URL: <http://pcsp.pf/library/view/?s=1> (дата обращения: 01.05.2015).

и основная ценность предпринимательства, обеспечивающего рост благосостояния страны.

2. Партнерство в бизнесе. Доверие со стороны акционеров, собственников и инвесторов — одна из ключевых ценностей деятельности.

3. Права человека. Хартия признает неприкосновенность прав человека, не допускает их нарушения, выстраивает систему принятия решений с учетом соблюдения этих прав.

4. Сохранение окружающей среды. Сохранение окружающей среды является важнейшей общечеловеческой ценностью.

5. Участие в развитии местного сообщества. Компании и работники — неотъемлемая часть общества, и поэтому необходимо придерживаться принципов корпоративного гражданства.

Использование принципов Социальной хартии:

- помогает компаниям в оценке своего вклада в устойчивое развитие и подготовке нефинансовых отчетов;
- повышает эффективность внутрикорпоративного управления;
- повышает эффективность социального диалога, коллективных договоров и соглашений;
- повышает эффективность взаимодействия с властными структурами.

К другим наиболее используемым международным стандартам и индексам корпоративной социальной ответственности можно отнести следующие ³⁷ :

- DJSI — индекс устойчивости, наиболее известный фондовый индекс КСО;
- Bench Marks — систему принципов и стандартов оценки и представления деятельности компаний, следующих принципам глобальной корпоративной социальной ответственности;
- CPI — нефондовый индекс КСО (Corporate Philanthropy Index); используется для сравнительного позиционирования;

³⁷ Остапенко Г. Ф. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие. Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. 112 с.

- CRA — методику интегрированной системы аудита корпоративной устойчивости (Corporate Responsibility Audit);
- CRT — развернутую международную программу КСО (The Caux Round Table Principles for Business); принята The Caux Round Table (Круглый стол бизнесменов в Ко);
- ЕИ — индекс эконометрического эффекта (Econometric Impact Index); отражает эффект, оказываемый на окружающие компанию местные сообщества;
- FTSE — индекс, рассчитываемый независимой компанией экспертов;
- FTSE — для организаций, соблюдающих глобальные принципы КСО;
- EFQM — (Framework for Corporate Social Responsibility) оценку КСО по Модели совершенства Европейского фонда менеджмента качества;
- SI — нефондовый индекс, позволяющий оценить КСО; особое внимание уделяется кадровой политике, социальным программам, преодолению дискриминации.

Приведенный перечень не является исчерпывающим. В России и в зарубежных странах процессы развития и внедрения социальной ответственности приобрели к настоящему времени постоянный характер.

Контрольные вопросы

1. Как вы понимаете феномен корпоративной социальной ответственности?
2. Какую роль играет ответственность в современном менеджменте? Почему?
3. В чем социальные и экономические преимущества компаний, ведущих политику социальной ответственности?
4. Милтон Фридман утверждает: «В настоящее время лишь немногие тенденции в бизнес-среде могут принести столь сильный ущерб деятельности компании, как реализация стратегии со-

циальной ответственности в ущерб интересам акционеров». Дайте два аргумента «за» и два аргумента «против» такой позиции.

5. Как обосновать необходимость практической реализации инициатив в области корпоративной социальной ответственности?

6. Почему образование является объектом внутренней социальной ответственности?

7. Какой должна быть связь внутренней корпоративной социальной ответственности с миссией, целями и стратегией организации?

8. Какие виды благотворительных фондов существуют в нашей стране, чем они отличаются друг от друга?

9. Какие выводы можно сделать из анализа практики корпоративной социальной ответственности в России?

10. Как можно оценить результаты внутренней и внешней корпоративной социальной ответственности?

11. Используя пример конкретной компании, назовите основные группы заинтересованных сторон и их ожидания, а также расставьте приоритеты важности ожиданий заинтересованных сторон.

12. Как руководство компании может стимулировать успешное взаимодействие с внутренними и внешними заинтересованными сторонами, представителями органов власти и неправительственными организациями?

13. Как проявляется социальное партнерство государства, бизнеса и общества?

14. Какие критерии, по вашему мнению, можно использовать для определения приоритетности интересов той или иной группы заинтересованных сторон?

15. Какую роль могут играть клиенты, акционеры, сотрудники и другие заинтересованные стороны в вопросах внедрения корпоративной социальной ответственности?

16. Как реализовать политику КСО на всех уровнях в организации?

17. Какие факторы влияют на выбор той или иной формы реализации политики КСО в компании?

18. Почему важно рассматривать возможность интеграции принципов КСО в стратегию компании?

19. Какие элементы организационной культуры и структуры должны уже существовать и какие необходимо создать для того, чтобы успешно реализовать стратегию КСО в компании?

20. Почему для реализации стратегии КСО в компании важна поддержка топ-менеджмента?

21. Каким образом осуществить проверку соблюдения компанией провозглашенных ею принципов корпоративной социальной ответственности?

22. Какие стандартные оценки содержит социальный отчет организации?

23. Каким образом возможно избежать обвинений в том, что социальный отчет компании — это всего лишь имиджевый элемент ее внешней коммуникации?

24. Имеет ли значение то, какие побуждения (альтруистические или меркантильные) лежат в основе социальной политики компании, если конечный результат оказывается одним и тем же?

25. Как компании могут определить эффективность своей социальной политики?

26. Назовите основные инициативы в сфере корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

27. Какие преимущества компания может получить, имея сертификат соответствия определенной норме или стандарту?

28. Нужно ли российскому бизнес-сообществу разрабатывать собственные стандарты или необходимо, наоборот, стремиться соответствовать западным стандартам?

29. Необходимо ли компании, по вашему мнению, при выходе на рынок зарубежной страны корректировать свою политику в области корпоративной социальной ответственности, даже если она много лет с успехом использовалась при работе на внутреннем национальном рынке?

30. Какими могут быть индикаторы эффективности политики корпоративной социальной ответственности компании на рынке той или иной страны?

Глоссарий

Благотворительность — это добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

Грант — это безвозмездная субсидия предприятиям, организациям и физическим лицам в денежной или натуральной форме на проведение научных или других исследований, опытно-конструкторских работ, на обучение, лечение и другие цели с последующим отчетом об их использовании.

Деловая репутация — это ценностные характеристики (такие, как аутентичность, честность, ответственность, порядочность и пр.), вызываемые сложившимся корпоративным имиджем.

Заинтересованные стороны (стейкхолдеры) — это физические и юридические лица, которые могут влиять на деятельность и решения организации или испытывают на себе влияние от ее деятельности и решений.

Корпоративная социальная ответственность — это установление относительно интегрированных прозрачным и понятным способом социальных, природоохранных и экономических подходов в области определения ценностей, культуры ведения операций, принятия решений, формирования стратегии компании с целью использования их в практической деятельности для повышения благосостояния самой компании и развития общества.

Корпоративный имидж — это общее представление (состоящее из набора убеждений и ощущений), которое складывается у человека об организации.

Нефинансовая отчетность (корпоративная социальная отчетность) — это инструмент анализа и оценки деятельности организации в экономической, социальной и экологической

областях, а также способ информирования заинтересованных сторон о достигнутых результатах.

Ответственность — это организационное положение, обеспечивающее дисциплинированность и максимально эффективное отношение человека к его обязанностям.

Социальное предпринимательство — это предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем, характеризующаяся следующими основными признаками: социальное воздействие, самоокупаемость и финансовая устойчивость, предпринимательский подход.

Социальные инвестиции — это форма финансовой или иной ресурсной помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества.

Социальные программы компании — это добровольно осуществляемая компанией деятельность в социальной, экономической сферах, которая носит системный характер, связана с ее миссией и стратегией развития бизнеса и направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в деятельности компании сторон (лиц).

Спонсорство — это осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах.

Триединый итог — это оценка эффективности деятельности организации на основе ее вклада в экономическое процветание, качество окружающей среды и приумножение социального капитала.

Устойчивое развитие — это концепция нахождения баланса между потребностями нынешнего поколения в экономическом

благополучии, благоприятной окружающей среде и социальном благополучии без ущерба для аналогичных потребностей будущих поколений.

Этический кодекс — это система правил или этических принципов, управляющих поведением членов определенного сообщества (социальной, профессиональной или этнической группы), выражающих понимание достойного поведения в соответствии с этическими принципами, моралью данного сообщества.

Список литературы

1. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2012.
2. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент : полный курс / Ю. Бригхем, Л. Гапенски ; под ред. В. В. Ковалева. — СПб. : Экономическая школа, 2004.
3. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент : теория и практика / В. В. Ковалев. — М. : Проспект, 2010.
4. Ковалев, В. В. Анализ баланса, или как понимать баланс : учебно-практическое пособие / В. В. Ковалев. — М. : Проспект, 2010.
5. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергнер, Н. Бикхофф. — М. : Альпина Паблишер, 2012.
6. Крючкова, О. Н. Классификация методов ценообразования / О. Н. Крючкова // Маркетинг в России и зарубежом. — 2002. — № 4.
7. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии / О. Н. Лихачева. — М. : Проспект, 2003.
8. Минцберг, Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг. — М. : Альпина Паблишер, 2012.
9. Мурикова, А. Р. Управление дебиторской задолженностью как элемент эффективной финансовой политики организации / А. Р. Мурикова, Э. Р. Гимранова // Молодой ученый. — 2012. — № 5.
10. Патрушева, Е. Г. Финансовое планирование : учебное пособие / Е. Г. Патрушева. — Ярославль : ЯрГУ, 2009.
11. Carroll, A. The pyramid of corporate social responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders / A. Carroll // Business horizons. — 1991. — July — August.

Оглавление

<i>Введение</i>	3
<i>Глава 1. Управленческие решения</i>	
в стратегическом маркетинге.....	4
1.1. Понятие стратегического маркетинга.....	4
1.2. Виды маркетинговых стратегий.....	13
<i>Глава 2. Финансовые решения маркетинга</i>	40
2.1. Отражение взаимоотношений предприятий с покупателями в финансовых отчетах.....	40
2.2. Финансовое обоснование принятия решений об увеличении объемов продаж.....	58
2.3. Определение потребности в стартовом капитале для компаний, выходящих на рынок.....	62
2.4. Принятие маркетинговых решений с ориентацией на текущую прибыль.....	70
2.5. Оценка экономической эффективности средств продвижения товара.....	73
<i>Глава 3. Корпоративная социальная ответственность</i> как фактор формирования деловой репутации.....	77
3.1. Корпоративная социальная ответственность: генезис, синтез понятий и компетенций.....	77
3.2. Внутренняя и внешняя корпоративная социальная ответственность.....	81
3.3. Концепция заинтересованных сторон.....	85
3.4. Построение системы корпоративной социальной ответственности в компании.....	88
3.5. Нефинансовая отчетность в сфере корпоративной социальной ответственности.....	97
3.6. Основные инициативы и стандарты в сфере корпоративной социальной ответственности.....	100
<i>Глоссарий</i>	111
<i>Список литературы</i>	114

Учебное издание

Патрушева Елена Григорьевна

Старкова Наталья Алексеевна

Лифанова Елена Игоревна

Управленческие решения маркетинга

Учебное пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка Е. Б. Половковой

Подписано в печать 15.07.15. Формат 60×84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 5,2.

Тираж 60 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет
им. П. Г. Демидова. 150000, Ярославль, ул. Советская, 14.