**Академия народного хозяйства  
при Правительстве Российской Федерации**



Программа

«МВА: профессиональная специализация»

# РАБОТА

# (профиль: Автосервис)

**На тему:" Формирование стратегии и сценарный анализ в условиях неопределенности "**

**Сухов Сергей Юрьевич**

***Россия, Москва  
 2004 г.***

**Содержание**

**Контакты e-mail: ns2010@mail.ru**

**1. Предисловие**  1.1. Составляющие для анализа стратегического окружения **2. Разработка стратегии компании, комплексный анализ** 2.1 Сложившаяся ситуация на рынке услуг автосервиса 2.2. Классификация предприятий автосервиса: «Частный мастер» «Гаражный сервис» «Просто сервис» «Официальный дилер» 2.3. Действующие стороны - социокультурные характеристики 3. **Разработка модели «ТО ВЕ» (как должно быть) стратегического развития компании.**  3.1. Основные тенденции спроса на услуги 3.2. Правовая среда бизнеса 3.3. Исходные данные о наличии ресурсов 3.4. SWOT анализ 3.5. Формирование портфеля альтернативных стратегий 3.6. Определение ключевых областей проекта развития предприятия 3.7. Выбор начальной маркетинговой стратегии 3.8. Выбор начальной Организационной Структуры Управления компанией 4. **Сценарный анализ**  4.1. Формирование наборов сценариев развития в рамках проведения «What if..?» (Что если..?) анализа. 4.2. Определение момента ликвидации предприятия 4.3. Адаптация предприятия к факторам нестабильности Реактивная Активная 4.4. Использование преимуществ увеличения спроса при переходе к новым стратегиям 4.5. «Дерево решений»: Построение, расчет затрат и доходов для различных форм предприятия **5. Оптимизация при реализации решений в условиях риска** 5.1. Расчет вероятностной матрицы предприятия в условиях неопределенности спроса на услуги 5.2. Влияние «слабых сигналов» 6. Контроль реализуемой стратегии 7. Заключение 8. Литература

**1. Предисловие**

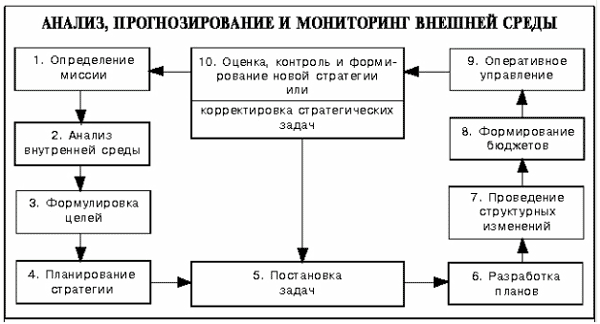
В разрабатываемом нами алгоритме последовательность формирования стратегического поведения к следующим четырем блокам (см. рис. 1);

1) «анализ» (оценка внешнего и внутреннего окружения, определение миссии, формулировка целей);

2) «планирование» (планирование стратегии, постановка задач);

3) «реализация» (разработка планов, проведение структурных изменений);

4) «контроль» (формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль).



**Рис. 1.** Процесс планирования стратегии

Из схемы видно, что анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а «стоит» как бы «над» всем процессом стратегического управления. По нашему мнению «анализ, прогнозирование и мониторинг» внешнего окружения следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента. Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. (Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать.) При таком подходе (см. рис. 1), во-первых, увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование  анализ   мониторинг).

С учетом полученных в ходе стратегического «анализа» результатов осуществляется «планирование» стратегии.

Связующим звеном между этапами «планирования» и «реализация» служит «постановка задач». Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач (см. рис. 1).

Блок «реализация» в процессе стратегического управления является по своей сути «подготовительным» и «способствующим» эффективному достижению выбранных целей. А этап «оценки и контроля» замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл.

Таким образом, мы кратко представили последовательность процесса формирования стратегии.

**1.1. Составляющие для анализа стратегического окружения**

Итак, исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие. Здесь необходимо проанализировать условия, в которых действует организация, и найти ответы на вопросы о том, каковы ее реальные и желаемые перспективы.

Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из трех сфер: общей (или макроокружения), рабочей (или непосредственного окружения) и внутренней среду. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. В этой части анализа рассматриваются политико-правовые, технико-экономические, социокультурные, экологические и подобные факторы. Изучение рабочей среды предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, это: покупатели, поставщики, конкуренты, кредиторы, акционеры. Анализ внутренней среды направлен на определение потенциала организации и, как правило, проводится по следующим основным направлениям: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, структура управления.

Комплексный анализ— постоянное изучение и прогнозирование изменяющихся факторов внешней (рынков сбыта, состава сырья и комплектующих, деятельности конкурентов) и внутренней среды (производство, финансы, персонал, технологии, менеджмент). Другими словами, речь идет об оценке возможностей и угроз, поступающих извне, а также об анализе всех аспектов деятельности самого предприятия, выявлении его сильных и слабых сторон, возможностей для продолжения и расширения бизнеса.

**2. Разработка стратегии компании, комплексный анализ.**

**2.1. Сложившаяся ситуация на рынке услуг автосервиса.**

Части, которые просто нельзя собрать неправильно, всё же будут собраны неправильно.

(Из законов Мерфи)

Когда-то, когда я был наивен, я думал, что «автосервис» - это такое место, где чинят автомобили. Первый мой визит в этот самый «автосервис» закончился тем, что мне поменяли масло, ремень привода вспомогательных агрегатов,(без роликов и натяжителей, кстати), лампочку в стоп-сигнале и подшипник верхней опоры амортизатора, взяв за это ни много, ни мало, а 500 долларов. Думаете, это была «Ламборджини-Дьябло»? Ошибаетесь. Всего лишь «Фольксваген-Пассат». Но эта чудовищная цифра тогда не заставила меня задуматься о сути так называемых «автосервисов». Понимание пришло гораздо позже...

Вы наивно полагаете, что «автосервис - это такое место, где квалифицированные мастера должны быстро и качественно починить вашу машину и дать гарантию на свои работы»? Тогда либо вы живёте в выдуманном мире, либо вам давно уже некуда девать деньги. Автосервис – это, прежде всего коммерческий проект, направленный на получение прибыли. А поскольку оборудование для автосервиса стоит очень немало, да и стоимость аренды помещения под автосервис также является величиной весьма внушительной,  в такой проект требуются большие исходные вложения. Естественно, что в нашей весьма и весьма нестабильной экономической ситуации окупаемость такого проекта должна быть как можно более быстрой (желательно1.5-2 года), дабы совершенно случайно не попасть под очередной «эксперимент» властей и не остаться с носом. Допустим, что проект окупился. Теперь инвестору хотелось бы получать прибыль. Как нетрудно догадаться, источником денег для автосервисов являемся мы с нашими сломавшимися автомобилями. Скажете, я излагаю прописные истины? Так оно и есть. Слушайте дальше. Задачей любого автосервиса должно являться высококлассное обслуживание клиентов, а не принесение как можно большего количества денег его владельцам и инвесторам, причём с минимальными затратами. Интересы автосервиса и их клиента всегда диаметрально противоположны. Поэтому, любой автосервис всегда будет стараться сделать вам как можно меньше, взять с вас как можно больше и, разумеется, не дать вам никакой гарантии на свои «работы», тем более что автомобиль представляет огромный простор для отказов в ремонте или исправлении брака по гарантии. Не исключение и дилерские центры, например, за ремонт 5-летней Мицубиси Паджеро на «РОЛЬФЕ» в том году с моего друга взяли 1500$, когда установили позднее, что причина поломки оказалась в другом агрегате, с чем фирма согласилась, в возврате денег было отказано, а в качестве компенсации предложили продолжать обслуживать машину у них.

**2.2. Классификация так называемых «автосервисов»**

**Частный мастер**. Он же «механик-дядя Вася». Как правило, болен манией величия в тяжёлой форме - «я машины такой-то марки (всех марок) знаю лучше всех». Имеет наклонности «вольного художника», то есть может без предупреждения бросить ремонт и исчезнуть дня на 3, а потом как ни в чём ни бывало снова появиться и заняться вашей полуразобранной машиной. В ответ на недоуменный вопрос «а где ты был и почему моя машина не готова, хотя ты обещал, что она будет готова позавчера?» жутко обидится и будет долго нести какую-то околесицу об «объективных» причинах его исчезновения в виде болезни каких-нибудь родственников или чём-нибудь, не менее «весомом» с его (но не вашей) точки зрения. Порой, в свободное от своей деятельности «вольного художника» время, работает в каком-нибудь крупном автосервисе. В этом случае отличается шакальскими и крысятническими наклонностями, потихоньку переманивая клиентов у своего работодателя, а также приворовывая там же запчасти и расходные материалы. Претензии принимать обычно не готов, мотивируя это тем, что «я делаю всё лучше всех, значит это ты всё сам сломал», или каким-нибудь «объективными» причинами, типа «а у меня сейчас времени нет». Место действия – грязный гараж, порой даже не принадлежащий, а арендуемый этим деятелем. По углам гаража навалены ржавые трупы блоков цилиндров и ГБЦ, на полках в изобилии расставлены "позаимствованные" у основного работодателя запчасти и расходные материалы. По надписям на них легко можно определить, в какой именно марке автомобилей наш «вольный художник» может более-менее разбираться. Везде разбросан инструмент, на котором вы с удивлением можете прочитать марку очень именитого производителя. Где он такой инструмент берёт, как вы думаете? Не иначе, как покупает... Если гараж большой, то в нём обычно стоит несколько автомобилей, находящихся в различной стадии «ремонта». Возле гаража порой можно встретить таких же бедолаг, как вы и они поделятся с вами своими соображениями по поводу «ответственности», «честности», «точности», «аккуратности» и прочих, не менее хороших качествах «частного мастера».

Впрочем, хватит о недостатках. Ведь есть же у частного мастера какие-то достоинства, позволяющие ему существовать? Да, некоторые как бы есть. К примеру, цена его «услуг». Она, как правило, заявляется чрезвычайно низкой. Правда, имеет обыкновение подрастать в процессе «ремонта». «Тут, видишь ли, пришлось прокладок купить комплект и 4 рычага...» Что ещё? Пожалуй, личная ответственность, которую довольно трудно свалить на кого-нибудь. Хотя, конечно всегда остаётся вариант «ничего не знаю, я всё отлично сделал, а ты всё сам сломал» или «я тут ни при чём, это прокладка плохая оказалась».

Справедливости ради, надо отметить, что среди описанных разгильдяев с манией величия попадаются действительно порядочные механики, умеющие хорошо и не слишком дорого ремонтировать автомобили. Нет, я не говорю, что приличных мастеров не бывает. Можно найти. Только задача эта сравнима по своей сложности с поиском квартиры или офиса внаем в Москве.  И, скорее всего такой мастер  знает, что он мастер, и ремонт будет дорогим. Во всяком случае, прежде чем отдавать машину в сервис, добейтесь знакомства непосредственно с тем мастером, который лично будет делать ремонт. И подготовьтесь к разговору, а лучше возьмите с собой человека, имеющего опыт в должной области. Если при разговоре будут понты, типа ленинских жестов в сторону стоящих в боксе Мерседесов и Ягуаров и заявлений насчет занятий каждого своим делом (как вы, наверное догадались, ваше дело - платить деньги), лучше поискать другое место. Благо их предостаточно, но, в любом случае наклонности «вольного художника» обязательно будут и у них. Достаточно часто виноват сам клиент , желая сэкономить , склоняет его ставить б\у запчасти , приобретенные на «разборках» и при этом хочет получить гарантию на работы.

**Гаражный сервис** - большой грязный гараж, в котором работают несколько «вольных художников» под руководством одного из них. Как правило, имеет некоторое количество постоянных клиентов, пойманных либо на кажущуюся дешевизну, либо на сказки о своей исключительности и неповторимости. Где-нибудь в самом грязном углу гаража обычно лежит разобранный на части новенький двигатель от БМВ. «Эти глупые баварцы в двигателестроении ничего не понимают и делают чахоточные движки. А мы гораздо умнее их, поэтому сейчас подвергнем его глубокому тюнингу и снимем с него не жалкие 300 сил, а нормальные 700». После такого «тюнинга» бедный баварский мотор обычно просто разваливается на куски. Но «мастеров» это не останавливает и они с пугающим упорством продолжают истреблять ни в чём не повинные моторы и дальше.

Берутся чинить абсолютно любой автомобиль, начиная от ЗАЗ-968М и заканчивая «Феррари» и «Ламборджини». «А чё там чинить-то? Приезжай, всё сделаем.» Весьма обидчивы. В ответ на вопрос «а зачем вы вот эти 2 пистона сломали?» могут закатить форменную истерику «мы тебе тут машину починили, а ты из-за каких-то пистонов поганых нам претензии предъявляешь». Используют метод «разделения ответственности», при котором очень трудно найти виноватого в том, что ничего не починено, а стало только хуже. «А у нас моторист Петя, а его 3 дня теперь не будет». Склонны ломать различные узлы и детали, если видят их впервые, но, всё равно пытаются «починить». После этого обычно звонят клиенту и начинают нести околесицу вроде «ты знаешь, у тебя тут деталька вот такая была с трещиной и когда мы начали всё разбирать, она, естественно, сломалась, так что поезжай, купи её и привози нам скорее». При резонном замечании «а до вашего «ремонта» она вообще-то была целой и без трещин, так что не хотите ли сами купить и поставить её за ваш счёт?» могут впасть в истерику с криками «а может мы тебе теперь и машину новую должны купить!?» или ответить что-нибудь, вроде «Да подавись ты своими рублями! Раз ты такой мелочный, так уж и быть мы её сами купим».

Приемлемы для выполнения несложных работ, вроде замены масла, но под неусыпным надзором. Отвернётесь на секунду и тут же всё будет испорчено.

**Просто «автосервис»** - нечто среднее между гаражным сервисом и официальным дилером. Часто на вывеске так и написано – «Автосервис». Иногда имеет имя собственное. Порой претендует за звание «почти дилера», потому что обладает источником оригинальных запчастей и неким подобием фирменной диагностической аппаратуры, а у руководства хватает сообразительности не распылять силы, а заниматься конкретной маркой автомобилей. Автосервисы этого типа, пожалуй, являются наиболее распространёнными. Их основная проблема – кадры. Хороший механик (или, во всяком случае, механик, считающий себя таковым) стремится либо попасть на работу к официальному дилеру (там платят больше), либо стать «частным мастером» или открыть гаражный сервис (в этом случае он быстро превращается в «вольного художника»). Поэтому в «просто автосервисы» на работу попадают, как правило, люди с безобразной технической подготовкой и пугающе низким уровнем знаний. Разумеется, руководящий состав этих сервисов стремится отбирать наилучшие кадры из возможных, но, к сожалению, уровень предложения весьма низок. Приходится воспитывать эти кадры из того что есть, и это занимает большую часть времени, которое при ином раскладе можно было бы потратить на ремонт наших автомобилей. Это не вина таких автосервисов, а их беда. И решить эту проблему пока никому из них не удалось.

Обычно такие сервисы обладают оборудованием, теоретически позволяющим производить ремонт любой сложности, что делает их приемлемыми для выполнения большинства могущих понадобиться вам работ. Однако необходим жёсткий контроль. Надо стоять и смотреть. И не стесняться говорить «Стоп! Вот эту гайку откручивать не надо!», «Теперь возьми динамометрический ключ. Нет, я сказал ди-на-мо-ме-три-чес-кий! И затягивай болты моментом 60 н.м.». Если же вам неведомо, что такое «динамометрический ключ», то горе вам. Разумеется, эти болты будут затянуты от руки и абы как. В отношениях с таким автосервисом (как, впрочем, и с любым другим) очень помогают неформальные отношения с его руководством. Это хотя и не гарантирует отсутствия ошибок, помогает их исправлять сразу и быстро без утомительных дискуссий с «мастером-приёмщиком» или иным клерком, настроенным на то, чтобы ваши претензии не принимать.

**Официальный дилер.** Роскошное здание, стоящее порой несколько миллионов долларов, красивая вывеска, длинноногие секретарши, много компьютеров, вежливые мастера-приёмщики в чистых фирменных халатах, мастера в фирменных комбинезонах, громадная светлая и чистая ремзона со множеством новейших подъёмников и всеми мыслимыми инструментами, большой склад только оригинальных запчастей, салон, полный новеньких машинок на продажу. «Лепота», как сказал бы известный персонаж известного фильма. А такая уж «лепота» ли всё это на самом деле? Ну и как вы думаете, на чьи деньги устроена вся эта роскошь? Ах, на деньги инвесторов? Ах, я считаю деньги в чужом кармане? Да нет, считаю в своём. Как вы думаете, инвесторы хотят окупить вложенное и получать прибыль? Вот и я думаю, что хотят. Ну а за счёт поступления чьих же денег в результате окупится всё это? Да денег клиентов данного автосервиса, разумеется. Наших с вами. Причём, весьма желательно, чтобы окупаемость эта была быстрой. И что же из этого следует? А следует фантастическая дороговизна работ и запчастей. Следует и весьма специфический подход к ремонту вашего авто (заключающийся вот в чём:

Во-первых, вам всеми правдами и неправдами будут навязываться совершенно ненужные и не относящиеся к вашей проблеме услуги, работы и запчасти, в сложных случаях обман клиента ( на Мерседесе 98 года вместо замены электронного ключа 250$ утверждали, что надо поменять всю систему считывания информации за 1600$ и только обращение к знакомым на «Логоваз-Беляево» помогло не потратить 1350$ ) Например, стоит вам сказать «у меня двигатель как-то неровно работает», как вы уже «попали» на замену свечей зажигания и промывку инжектора, вне зависимости от того, как давно менялись свечи и мылся инжектор. Мотивация здесь будет простая как правда – «вы знаете, у нас ведь очень плохой бензин, достаточно один раз заправиться на плохой заправке и всё закоксовалось». И ведь вроде как и возразить нечего. И впрямь, бензин у нас местами не очень. Правда, со 100 долларами вы уже попрощались - «ну не можем же мы обратно свечи выкручивать». А что двигатель как работал неровно, так и продолжает работать точно так же - это уже несущественные детали, никого не волнующие. Или вдруг вы обнаруживаете в счёте замечательную строку – «мойка автомобиля – 300 рублей». В ответ на ваш вопрос «а я, собственно, мойку не заказывал, с какой радости она в счёт включена?» вам не моргнув глазом ответят «по нашим правилам мы не имеем права загонять в ремзону грязную машину». При этом в глазах мастера-приёмщика вы прочтёте «вот крохобор мерзкий, готов за какие-то 300 рублей удавиться». Правда возникает вопрос, а почему, собственно, я должен оплачивать процедуру, необходимую по вашим правилам? Иногда поборники «справедливости» говорят «ну как же, ведь они помыли мою машину, люди работали, значит надо платить!». Казалось бы, да. Тогда уж давайте вносить в счёт всё подряд – и мойку (вода денег стоит, мойщик не бесплатно работает), и разговор с мастером-приёмщиком (он ведь вас консультировал), и открытие вам ворот охранником (он ведь зарплату получает) и так далее. Хотелось бы спросить у поборников «справедливости» - а если вам под тем же соусом двигатель, или кузов поменяют, тоже платить будете, или всё же устроите маленький скандал и объясните распоясавшимся сервисменам, что есть такое понятие, как «услуга, которую я не заказывал» и некий любопытный «Закон о защите прав потребителя», согласно которому таких услуг быть не должно?

Во-вторых, ремонт вашего автомобиля будет производиться исключительно методом «поагрегатной замены (хотя в некоторых случаях этого требует концерн и правила безопасности)». Ах, двигатель не держит холостые обороты? Это бензонасос! Это совершенно очевидно бензонасос. Меняем. Ой! Ничего не изменилось. Ээээ, тогда, наверное, это регулятор давления топлива. Меняем. И снова ничего не изменилось. Ээээ, мммм, значит, это клапан холостого хода. Меняем. И (о чудо!) двигатель нормально держит холостые обороты. Ура! Всё починено. Пройдите в кассу. И как вы думаете, что же вы обнаружите в счёте? Ну конечно бензонасос, регулятор давления и клапан холостого хода, а также работы по замене всего этого безобразия. А также множество какой-то загадочной химии. Ну и мойку вашего авто, разумеется. Оплачивая такой счёт, задумайтесь, а, собственно, почему вы только что оплатили обучение персонала данного автосервиса, к тому же предоставив им свой автомобиль в качестве тренажёра? А химия зачем? «А мы этим очистителем ваш двигатель отмывали, а вот этим промывателем его промывали». А на самом-то деле всё проще. У механика Васи, который в свободное от работы у дилера время является «частным мастером» просто кончились в гараже очиститель и промыватель. И вы ему их оплатили. «Как вы могли подумать такое?! Вот, видите, пустые баллончики от того и другого?» Да, да, конечно, в мусорном контейнере найдётся и множество других пустых баллончиков, баночек и поломанных запчастей...

В-третьих, сколь это ни печально, мы с нашими, как правило подержанными машинами, официалам вообще не интересны, что они в частных беседах охотно признают. А даже если бы и не признавали. Что с того? Как вы думаете, что интереснее – чинить машину частного лица, за 500 долларов и потом ещё объяснять ему, зачём её мыли, что там за странные позиции в счёте и почему он, собственно, должен платить за непонятно зачем проведённые работы и непонятно зачем заменённые запчасти, или же чинить автопарк какой-нибудь «администрации» или министерства, выставляя за это астрономические счета «по безналу» и тут же получая оплату. Ну кто там в этих «администрациях» будет разбираться, что куда и зачем пошло? ТО сделано? Сделано. Машины ездят? Ездят. Вроде, не разваливаются? Нет. Ну и ладно. В конце концов, не свои же платим, а казённые...

В-четвёртых, вас не будут пускать в ремзону, хотя по закону о правах потребителя клиент имеет на это право, мотивируя это «инструкциями по технике безопасности» и «заботой о вашей безопасности». Это, разумеется, создаёт огромный простор для различных злоупотреблений, каковым нечистые на руку «мастера» не преминут воспользоваться. Вы же не полезете в бензобак проверять, действительно ли меняли бензонасос, верно? А порой стоило бы это проверить...

К сожалению, несмотря на всё это, официалы иногда являются единственным приемлемым автосервисом. Почему? Потому что некоторое диагностическое оборудование производители поставляют только официальным дилерам, а провести точную диагностику большинства современных автомобилей без такого оборудования невозможно. Это же относится к специнструменту, которого в других автосервисах просто нет. Иногда, кстати, именно из-за наличия у официалов такого специнструмента некоторые работы у них оказываются дешевле, чем где бы то ни было. Поэтому не спешите в «гаражный сервис», где всё «очень дёшево». Для начала узнайте о стоимости конкретной работы у официалов.

Кроме того, официальный дилер – это единственный вид автосервиса, который обязан предоставить вам (и делает это) гарантию на свои работы в соответствии с рекомендациями завода-изготовителя. И, что самое любопытное, эта гарантия действует. Не всегда, правда, автоматически, порой со скрипом, уговорами или скандалами, но действует. В конце концов, всегда остаётся хороший способ позвонить в представительство производителя, поинтересоваться их гарантийной политикой в России, а потом, как бы невзначай, спросить «а почему ваш дилер «ZZZ» этой политики не придерживается?». Такое обращение, как правило, действует даже на самых строптивых дилеров. Как ни странно, но интересы клиента в России для иностранных автопроизводителей пока ещё не являются пустым звуком. Возможно, потому, что объёмы их продаж пока очень и очень невелики. А, быть может, потому, что они заглядывают в будущее – сегодня этот человек ездит на Е30 85 года, но обращается к нашим дилерам, а завтра он, быть может, купит новую ///М3 у нас же...

Для того чтобы вас не ободрали как липку, при обращении к официалам придерживайтесь формального подхода. Внимательно читайте что написано в наряд-заказе, прежде чем на нём расписаться. Обратите внимание на графу, которая выглядит примерно так «условия проведения дополнительных работ – письменное согласие клиента, извещение по телефону (нужное отметить)». Разумеется, если вы не отметите «письменное согласие», то потом никогда и никому не докажете, что замена половины вашего авто выполнена без вашего согласия, которого вы вовсе не давали по телефону. Не поленитесь почитать, что написано на оборотной стороне наряда-заказа. Там, порой содержатся просто выдающиеся перлы, согласно которым дилер вам делает большое одолжение, что вообще берётся за вашу рухлядь, а вы теперь по гроб жизни ему должны за это.

Никогда не стесняйтесь задавать вопросы по поводу непонятных вам позиций в счёте и, если ответ вас не удовлетворил, обсуждать это с руководством. Как правило, руководители автосервисов такого ранга люди вполне вменяемые и легко признают, что их подчинённые «погорячились», если ваши претензии, конечно, справедливы. Логика очевидна – гораздо проще пойти навстречу «скандальному» клиенту. Потом доберём с менее «скандальных».

В заключение пара мыслей...

«А я доволен сервисом «ХХХ». Всё время туда езжу, мне там всё отлично делают и претензий никаких».

Увы, это не более чем иллюзия не разбирающегося, или плохо разбирающегося в автомобилях человека. Стоит внимательно осмотреть его автомобиль, как приходишь в ужас. Всё, что можно было отломать – отломано, всё, что можно было не закрутить – не закручено. Спасает лишь то, что любой автомобиль имеет определённый запас прочности и не слишком сильные издевательства горе-мастеров способен выдержать.

**«Хороший сервис не тот, который не делает ошибок, а тот, который их признаёт и исправляет».**

Как вы думаете, а про хирурга можно так сказать? Видимо, можно. Правда, если пациент в результате ошибки умер под ножом, такую ошибку исправить нельзя. Скажете, я перегибаю палку? А, между прочим, от исправности вашего автомобиля порой может зависеть ваша жизнь и жизнь множества других людей. У вас колесо, плохо затянутое в результате «ошибки» сервиса никогда на ходу не откручивалось? Нет? Ну и слава богу! Такую «ошибку», боюсь уже «признавать и исправлять» может оказаться незачем.

**2.3. Существуют 2 неравные группы, условно можно назвать их «автомобилисты» и «представители автосервисов».** Попробую вкратце проанализировать абсолютно предсказуемою реакцию вторых (представителей автосервисов),она напоминает примерно такой тезис «ну что может понимать в хирургии человек, у которого нет мобильного телефона?» Одно «возражение» звучит примерно так - «да ты просто жлоб, у тебя денег нет обслуживать свои автомобили как положено, поэтому ты автосервисы и не любишь». Сильно, да? А перевод знаете какой у этой околесицы? Да банальный - «мы его тут хотели на кучу денег «раскрутить» за ненужные работы и запчасти, а он не согласился, вот ведь паразит какой».

Из всего сказанного можно выделить лишь одно возражение по существу - «да вы же сами иногда говорите, чтобы мы сделали подешевле и побыстрее. Какой клиент – такой и сервис, или наоборот?» Вот с этим, к сожалению, нельзя отчасти не согласиться. Есть, есть ещё среди нас, коллеги-автомобилисты, прослойка «халявщиков». Что же это за явление?

**«Халявщик»** - это человек, живущий в выдуманном мире, который не может нормально соотносить свои желания со своими возможностями. И от этого все его беды. «Денег у меня хватает только на метро, но ездить я буду на автомобиле. Что? Ремонт? Ну, как-нибудь перетопчемся. С помойки, там, запчастей наберём, здесь проволокой привяжем, тут сваркой прихватим...». Ну и так далее. «Халявщик» при словах «новые, оригинальные запчасти» приходит в мистический ужас и с криком «на нас наживаются!» бросается на ближайший авторынок, где после 3-часовых изысканий находит в самом дальнем углу турецкие тормозные колодки по 15 рублей за ящик и с гордостью демонстрирует всем это барахло как подтверждение правоты своих слов. Правда потом, когда эти колодки разваливаются при первой же попытке затормозить, он никогда в этом не сознаётся, а считает, что «ему просто не повезло». А в «халявщике» ли причина недостатков автосервисов? Представители автосервисов считают, что да, в них. «Как просят починить – так и чиним». А потом наступает час подведения итогов. Что в результате? Автосервис: «клиенты – уроды, просят оторванную рулевую тягу подвязать проволокой, но мы подвязываем». «Халявщик»: «автосервис – стадо уродов, привязали оторванную рулевую тягу плохой проволокой и она снова оторвалась». Видите, как всё оборачивается? Все – уроды, масса отрицательных эмоций, да ещё и ни в чём не повинный автомобиль сделал ещё один шаг к свалке. Кто же виноват? Автосервис! Почему? Да потому что иногда надо найти в себе силы отказаться от денег. «Халявщик» - это нечто вроде капризного ребёнка. Зачем же идти у него на поводу? Ответьте ему «извините, но мы ТАК чинить машину не умеем». Уедет недовольный? Возможно. Но недовольство его будет мимолётным, а мы сделаем большой шаг в сторону того, чтобы стать идеальным автосервисом.

**3. Разработка модели «ТО ВЕ» (как должно быть) компании**

- Зачем тебе миссия? Что бы оправдать свое существование?

(фильм «Matrix «REVOLUTION»)

Видение - описание "желаемой реальности", выражающее основные ценности, обозначающее необходимые и достаточные изменения. Видение включает две компоненты:

* сформулированное описание предназначения организации, позволяющее понять, это предназначение, заинтересованным в деятельности организации группам;
* эмоциональный призыв, заключенный в видении, мотивационный импульс, с которым люди готовы согласиться.

Миссия - квинтэссенция видения, его "сухой остаток", формирование миссии является тем своеобразным средством коммуникации, которое может дать представление обществу о ценностях, которые мы разделяем или которыми обладаем.

**3.1. Каким должен быть наш идеальный автосервис?**

Идеальный автосервис, разумеется, **не должен быть ни бесплатным, ни дешёвым.** Это по определению невозможно. То есть идеальный автосервис всегда будет коммерческим предприятием, нацеленным на получение прибыли. Варианты благотворительных фондов и бесплатных дружеских услуг я здесь рассматривать не буду.

Девизом идеального автосервиса должен являться принцип **«Оплата ТОЛЬКО по положительному результату».** Нет положительного результата – нет денег. Аргумент «ну мы же старааааались» не принимается. «Старательный парень» - это не профессия. Если старались и получилось, получите деньги. Вы их честно заработали. Старались и не получилось? Извините, значит вы работали бесплатно. Более того, раз уж вы использовали мой автомобиль в качестве тренажёра для постижения неведомых вам принципов функционирования автомобиля, то это я вправе поднять вопрос об оплате мне этого использования. Скажете я совсем из ума выжил? А как вы думаете, когда автосервис посылает своих мастеров на обучение, скажем, в Германию, кто кому за это платит? Вот-вот. Платит именно сервис немецкому автопроизводителю за то, что тот чему-то научит его мастеров и предоставит тренажёры, чтобы потренироваться.

Все разговоры о том, сколько затрачено «нормочасов» могут вестись только в рамках этого принципа. Варианты из серии «замена этого – 2 н/ч (не помогло), замена того – 1,5 н/ч (снова не помогло), замена сего – 0,5 н/ч (вот это помогло), итого с вас денег за 4 н/ч» сразу отметаются. Из этого безобразия должна оставаться одна строчка – последняя. Остальные нормочасы мастера потратили на своё обучение. И отняли у меня время.

**Идеальному автосервису должно быть присуще чувство меры.** «Замена лампочки в стоп-сигнале – 0,15 н/ч – 9 евро». Будьте разумными. Поменяйте лампочку бесплатно. Ну не думаете же вы, в самом деле, что к вам после этого выстроится очередь из любителей дармовщины на бесплатную замену лампочек? Заметьте, я не призываю дарить кому-то саму лампочку, или делать бесплатную диагностику и ремонт проводки к ней. Но есть работы, которые ничего не стоят. Мастер, поменявший эту лампочку, гораздо больше времени потратит на перекуры или поиск накидного ключа на 19, так что никаких финансовых потерь для автосервиса тут не будет.

Идеальный автосервис никогда **не будет навязывать никаких «дополнительных», или «обусловленных внутренними инструкциями» услуг**, хотя менеджер может проинформировать клиента и заработать денег. Да, да. Я снова пройдусь по пресловутой «мойке». Если клиент в явном виде мойку не заказывал, а вы его машину всё же помыли, то клиент вправе рассматривать это как акт доброй воли с вашей стороны и сказать вам «спасибо», или «большое спасибо». Желания мастера, или инструкции внутреннего распорядка клиента волновать не должны и уж подавно, они не должны оказывать влияния на его кошелёк. А то ведь можно договориться до того, что пока машина клиента стояла на территории сервиса, она занимала участок земли и за аренду этой земли надо заплатить.

В идеальном автосервисе конечно есть лом и кувалда. А также газовая горелка. Но "непослушные" гайки откручиваются специнструментом, а сайлент-блоки вынимаются при помощи съёмников, а не выжигаются газом, "потому что мне так удобнее и быстрее". В идеальном автосервисе не говорят "Ах, динамометрический ключ такой дорогой!", а идут и покупают его, потому что умеют работать только нормальным инструментом.

В идеальном автосервисе **строго соблюдают технологии ремонта.** Там не применяют солидол в качестве смазки для ШРУСов "потому что это практически то же самое, только другого цвета".

В идеальном автосервисе **работают грамотные люди**, которые знают что такое обгонная муфта стартера, а на просьбу "продайте мне бендикс" отвечают "извините, но контрольный пакет акций фирмы "Bendix" нам не принадлежит". Там же все знают, что "Тосол" это всего лишь одна из марок антифриза, а отнюдь не название группы жидкостей. И уж конечно фрикционные накладки на диске сцепления там никогда не обзовут "феродо".

В идеальном автосервисе никогда **не ремонтируют машину клиента, руководствуясь своим представлением о его кошельке**. Если человек на «Феррари» заехал поменять тормозные колодки, это отнюдь не значит, что его тут же необходимо «раскрутить» на замену всей подвески в сборе и капремонт двигателя, потому что «у него денег много».

**В идеальном автосервисе не место крысам и шакалам**. Если механику Васе нужна банка антифриза, то он купит антифриз в магазине. Или в отделе запчастей сервиса. Клиент, в систему охлаждения чьего автомобиля было залито 6,5 литра антифриза, должен заплатить за 6,5 литра антифриза, а не за 7,5, чтобы довольный Вася мог унести к себе в гараж нужную ему банку антифриза. Если же Васе кажется, что он получает маленькую зарплату, то он не будет отводить клиента в сторонку и заговорщически шептать ему «приезжай вечером ко мне в гараж, я тебе всё починю подешевле», а либо будет упорнее трудиться, либо будет искать себе другое место работы с более высокой зарплатой.

Идеальный автосервис никогда **не берётся за работы, которые выполнять не умеет**. Поэтому, идеальный автосервис, который чинит «Мерседесы», в ответ на вопрос «а можете ли вы поменять ремень ГРМ на «Субару»? ответит «Нет, не можем». Здесь, справедливости ради, надо заметить, что официальные дилеры именно так и поступают.

Идеальный автосервис никогда **не пойдёт на поводу у «халявщика».** В ответ на его стенания «у меня тут всё сломалось, но денег нет совсем и непонятно, когда будут, и будут ли ваще, ну вы тут эта... проволокой подвяжите, а вот это изолентой обмотайте, а это на клей посадите, и я поеду как-нибудь», в идеальном автосервисе скажут «извините, но мы ТАК работать не умеем.» Ибо если пойти на поводу у «халявщика», то потом он вернётся. И страшен будет гнев его, и окажется, что «изолента была плохая, и проволока какая-то непрочная, и всё обратно отвалилось и клей отклеился, в чём автосервис категорически виноват» и т.д.

Естественно, что в идеальном автосервисе **дают гарантию на свои работы,** причём не «2 квартала, или 15 минут», а нормальную. Если на новую АКПП даётся гарантия 1 год или 50 000 км. пробега, то на отремонтированную АКПП гарантия должна быть такой же. В противном случае мы не берёмся ремонтировать АКПП. Ремонт по гарантии не может обуславливаться желанием левой задней ноги «инженера по гарантии». Если нет очевидных свидетельств того, что случай не гарантийный, то всё переделывается сразу, без очереди и без долгого нытья о том, что «а это ещё надо разобраться, отчего оно сломалось, вдруг вы ездили как-то неправильно?»

# Возникает вопрос – а возможен ли вообще такой автосервис?

# 3.2. Правовая среда бизнеса

Создание собственного дела в России осуществляется в соответствии с действующим гражданским законодательством, федеральными законами об отдельных организационно-правовых формах компаний и различными нормативными актами, регулирующими весь процесс образования и функционирования частных фирм.

Для предпринимателя наиболее важны следующие виды законодательства:

* гражданское законодательство, регулирующее отношения между физическими и юридическими лицами;
* налоговое законодательство, устанавливающее обязательства лиц по отчислению в бюджет;
* кодекс административных правонарушений, регулирующий отношения между физическими лицами и государством, но не требующий судебных разбирательств;
* трудовое законодательство, регулирующее отношения между работником и работодателем;
* законодательство о защите прав потребителя;
* уголовное законодательство, регулирующее отношения между государством и физическими  лицами.

**Преимущества и недостатки организации собственного дела**

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| * Свобода и независимость в принятии решений * Высокий доход * Возможность принятия решений и осуществление контроля * Реализация творческих способностей * Создание новых рабочих мест | * Большой риск * Неустойчивый доход * Высокая загруженность предпринимателя и напряжение * Необходимость привлекать собственные сбережения * Необходимость работать 6-7 дней в неделю по 10-15 часов * Меньше времени уделяется семье и друзьям |

Возможные организационно-правовые формы:

* Частный предприниматель
* Производственный кооператив
* Унитарное предприятие
* Полное товарищество
* Товарищество на вере
* Общество с ограниченной ответственностью
* Общество с дополнительной ответственностью

Начало строительству и развитию проекта предприятия автосервиса по оказанию услуг ремонта и техобслуживанию автомобилей послужило желание с минимальными рисками (пусть дольше и с меньшей прибыльностью) создать/построить среднее по размерам ( 500 кв. м.) предприятие автосервиса. Перед нашим предприятием стоит лишь одна по-настоящему серьезная проблема — это проблема его выживания, обеспеченности непрерывности развития. В основе ее решения лежит работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. По этому следует найти ответ на вопрос: «Как следует управлять предприятием в условиях динамичности, изменчивости и неопределенности внешней среды?» Для этого необходимо не только провести анализ и оценку внешней среды и прогнозировать ее изменение в будущем, но и создать такую систему управления, которая бы поддерживала равновесие между средой, характером и результатами деятельности организации, наращивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуационных решений.

**3.3. Исходные данные о наличии ресурсов: на июнь 2002 года**

1 Наличие свободных денежных средств 100 000$

2 Неудовлетворенность общим уровнем качества или ценой обслуживания.

3 Наличием опыта по строительству, оформлению и развитию бизнесов в сфере услуг.

4 Сложившаяся возможность приобрести помещение и начать его реконструкцию.

1. В связи с достаточно быстрыми изменениями в земельно-правовых отношениях срок окупаемости вложений, в нашем варианте, должен составлять 1.5 года.

На практике на полное оформление Исходно Разрешительной Документации в среднем уходит 1.5 года, причем мы сразу начинаем работать, параллельно получая необходимые документы. Оговоримся сразу в нашем случае это возможно, хотя и рискованно, вследствие налаженных личных контактов и небольшим изначальным масштабом бизнеса. В течение этого срока наше предприятие будет стараться, насколько возможно, не «светить» внешним обликом, наработать постоянных клиентов и осуществить возврат вложенных средств.

**Предполагается, что в последующем будут проведены:**

* реконструкция фасадной части
* уточнение видения будущего положения компании для разработки детального плана и программы проведения изменений в управлении и действия для достижения поставленных задач.
* определение направления дальнейшего развития.

Мы подразумеваем проведение единой политики предприятия по достижению поставленной стратегической цели. Однако, чаще всего, перед предприятием стоит не одна стратегическая цель, а несколько общих целей, которые устанавливаются исходя из проведенного комплексного анализа, направленного на изучение как внешнего, так и внутреннего окружения предприятия. Одним из общепризнанных инструментов комплексного анализа является SWOT-анализ.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым позволяет составить перечень слабых и сильных сторон организации, а также список ее возможностей и угроз, уже имеющих место или только зарождающихся в окружении предприятия.

*Сильные стороны:*

* выдающаяся компетентность;
* адекватные финансовые ресурсы;
* высокая квалификация;
* хорошая репутация у покупателей;
* известный лидер рынка;
* возможность получения экономии от роста объема производства;
* защищенность от сильного конкурентного давления;
* подходящая технология;
* преимущества в области издержек;
* преимущества в области конкуренции;
* наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
* проверенный временем менеджмент.

*Слабые стороны:*

* нет ясных стратегических направлений;
* ухудшающаяся конкурентная позиция;
* устаревшее оборудование;
* более низкая прибыльность потому, что...;
* недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации по тем или иным вопросам;
* плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
* сложности с внутренними производственными проблемами;
* уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
* отставание в области исследований и разработок;
* очень узкий производственный ассортимент;
* слабое представление о рынке;
* слабое представление о конкурентах;
* низкие маркетинговые способности;
* неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

*Возможности:*

* выход на новые рынки или сегменты рынка;
* расширение производственной линии;
* увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
* добавление сопутствующих продуктов;
* возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
* вертикальная или горизонтальная интеграция;
* ускорение роста рынка.

*Угрозы:*

* возможность появление новых конкурентов;
* рост продаж замещающего продукта;
* замедление роста рынка;
* неблагоприятная политика правительства;
* возрастающее конкурентное давление;
* затухание делового цикла;
* возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
* изменение потребностей и вкуса покупателей;
* неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения.

В дальнейшем мы будем дополнять каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой мы находится.

.

**3.4. SWOT – анализ**

**Внутренние факторы Внешние факторы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сильные внутренние достоинства**  **фирмы в области маркетинга,**  **финансов, услуг и персонала** | | | **Перспективные рыночные потребности удовлетворение которых может принести дополнительную прибыль** |
| **Сильные**  **Стороны** | | Опыт успешной работы в других бизнесах.  Высокая квалификация всего персонала.  База идей  Наличие собственных средств, достаточных для реализации проекта.  Сформированный коллектив.  Низкие коммунальные платежи, отсутствие арендной платы. | Развитие новых видов услуг.  Наличие взаимопонимания со стороны исполнительной власти.  Потенциальный рост числа клиентов.  Потребность клиентов в оказании полного комплекса услуг  Возможность интеграции с предприятиями в этой сфере услуг. |
| **Внутренние недостатки фирмы в различных областях управления** | | | **Неблагоприятные внешние факторы, их влияние без принятий защитных мер может принести убытки** |
| **Слабые**  **стороны** | Смена (неопределенность) стиля руководства.  Недостаточная заинтересованность рабочих в повышении интенсивности и качества предоставляемых услуг.  Недостаточный опыт работы в этой сфере деятельности.  . | | Периодические изменения в законодательстве.  Прилегающая территория привлекательна для крупного инвестора.  Нахождение рядом предприятия работающего в сходном бизнесе,  и возможная у него смена собственника.  В данный момент временная аренда земли.  Потребность в инженерных коммуникациях |

Поскольку SWOT-анализ выявляет угрозы и возможности внешней среды, сильные и слабые стороны предприятия, целесообразно устанавливать цели, исходя из результатов этого анализа. То есть целями предприятия должны быть использование возможностей и устранение угроз внешней среды, а также сохранение сильных и ликвидация слабых сторон самого предприятия, и, в соответствии с этим, генеральная стратегия предприятия должна состоять из следующих четырех направлений его деятельности:

**3.5. Формирование портфеля альтернативных стратегий**

1. **Стратегия использования возможностей внешней среды:** если перед предприятием открываются потенциальные возможности, оно просто обязано разработать план их реализации, иначе, если эти возможности будут реализованы конкурентами, они могут превратиться для него в угрозы: **альянсы, разработка социальных программ**

2. **Стратегия устранения угроз внешней среды:** при должном обращении внимания на внешние угрозы, при разработке и реализации плана их устранения, предприятие может превратить их в потенциальные возможности или, как минимум, стабилизировать свое положение и быть готовым к сюрпризам внешней среды**: максимальная информированность, лоббирование бизнеса.**

3. **Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон предприятия:** если предприятие имеет сильные стороны, то оно должно их не только сохранить, но и использовать. Только использованные сильные стороны предприятия представляют для него какую-либо ценность. Если же не использовать свои силы во благо для себя, то они могут превратиться в слабости**: только высококвалифицированный персонал, комплексность обслуживания.**

4. **Стратегия ликвидации слабых сторон предприятия:** слабые стороны предприятия при уделении им недостаточного внимания могут превратиться в бомбу замедленного действия, которая может неожиданно взорваться в самый неподходящий для предприятия момент и свести на нет результат всей его деятельности: **разработка оптимальной оргструктуры.**

Если стратегическое управление предприятием представить в виде общей системы управления деятельностью предприятия, направленной на долгосрочную перспективу, то каждый из этапов процесса стратегического управления также можно представить как некую систему, непосредственно связанную с предыдущими и последующими этапами. Процесс формирования портфеля стратегических альтернатив представлен в виде схемы, изображенной на рисунке 2.:

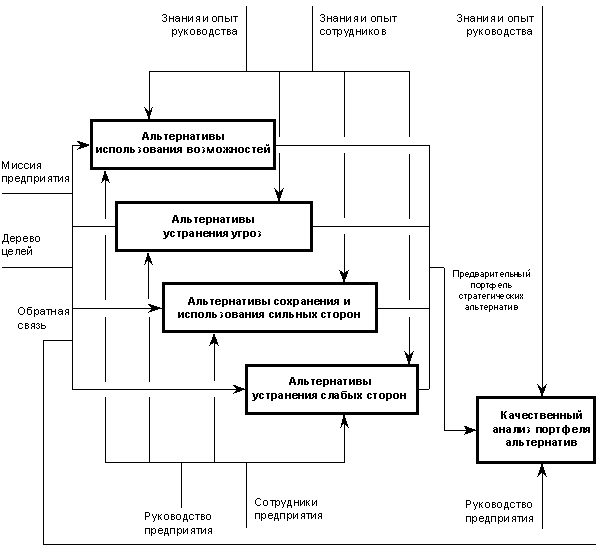


Рис.2. Формирование портфеля альтернативных стратегий

Как видно из этого рисунка, процесс формирования портфеля стратегических альтернатив включает в себя следующие пять подэтапов:

1) формирование альтернатив использования возможностей;

2) формирование альтернатив устранения угроз внешней среды;

3) формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон предприятия;

4) формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия;

5) качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

Первые четыре подэтапа направлены непосредственно на разработку и формирование портфеля стратегических альтернатив и являются самой ответственной и трудоемкой работой на данном этапе, а пятый подэтап является заключительным и представляет собой оценку сформированного портфеля.

Формирование альтернативных стратегий основывается на результатах предыдущего этапа и проводится параллельно по каждому направлению. Вход, факторы и механизмы выполнения процесса одинаковы для каждого из первых четырех подэтапов: входом является выход предыдущего этапа стратегического управления, то есть дерево целей предприятия и его миссия. При этом от всех остальных результатов предыдущих этапов стратегического управления необходимо абстрагироваться, то есть необходимо руководствоваться только поставленными целями, а результаты стратегического анализа при этом затрагиваться не должны. Только в этом случае сформированный портфель будет максимально полным. Непосредственное влияние на формирование портфеля стратегических альтернатив оказывают только параметры (факторы) внутренней среды предприятия, а именно, знания и опыт руководства и сотрудников предприятия (механизмы), способности которых реализуются при формировании альтернативных стратегий. Чем ниже уровень этих факторов, тем ниже качество портфеля альтернатив. В разработке альтернативных стратегий помимо руководства должны быть задействованы и другие сотрудники предприятия. Только в этом случае портфель альтернативных стратегий будет соответствовать предъявляемым требованиям. В результате проведения первых четверых подэтапов у руководства предприятия должен быть предварительный портфель альтернативных стратегий, который подлежит последующему качественному анализу.

Качественный анализ предварительного портфеля, в отличие от первых подэтапов, проводит руководство и принимает решение о том, будет ли он окончательным или же подлежит доработке. Для этого предварительный портфель должен быть проанализирован на соответствие определенным критериям, а именно:

1. **Количество альтернативных стратегий:** количество вариантов достижения поставленных целей, входящих в портфель альтернативных стратегий, неограниченно. Можно сказать, что чем больше стратегий в портфеле, тем меньше вероятность того, что предприятие упустит наиболее благоприятный вариант.

2. **Полнота портфеля:** необходимо определить, насколько исчерпывающим является список предлагаемых альтернатив, все ли варианты были учтены, какова вероятность того, что какие-то альтернативы остались незамеченными.

3. **Независимость предлагаемых стратегий:** альтернативные варианты должны быть невыводимыми и независящими друг от друга, в противном случае, это нарушит принцип альтернативности.

4. **Соответствие стратегий поставленным целям:** предлагаемые альтернативы должны быть четко направлены на достижение поставленных целей.

В случае если предварительный портфель альтернативных стратегий не соответствует хотя бы одному из перечисленных выше параметров, необходимо осуществить обратную связь, то есть вернуться к формированию портфеля и привести его в соответствие с указанными параметрами.

Результатом этапа разработки стратегических альтернатив должен являться окончательно сформированный и отвечающий предъявляемым требованиям портфель альтернативных стратегий, который целесообразно представлять в виде табл. 1, позволяющей наглядно отобразить возможные пути достижения поставленных перед предприятием целей.

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| **Портфель альтернативных стратегий** | |
| **Стратегии** | **Цели** |
| **1. Стратегия использования возможностей** | |
| Альтернативная стратегия 1.1.  Альтернативная стратегия 1.2. Альтернативная стратегия 1.3. | Использование возможностей внешней среды |
| **2. Стратегия устранения угроз** | |
| Альтернативная стратегия 2.1.  Альтернативная стратегия 2.2. Альтернативная стратегия 2.3. | Предотвращение угроз внешней среды |
| **3. Стратегия сохранения, укрепления и использования сильных сторон** | |
| Альтернативная стратегия 3.1.  Альтернативная стратегия 3.2. Альтернативная стратегия 3.3. | Сохранение, укрепление и использование сильных сторон предприятия |
| **4. Стратегия ликвидации слабых сторон** | |
| Альтернативная стратегия 3.1.  Альтернативная стратегия 3.2. Альтернативная стратегия 3.3. | Ликвидация слабых сторон предприятия |

Насколько полно и качественно проведена эта работа, зависит качество окончательного решения руководства по выбору генеральной стратегии. Совершенно очевидно, что к одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль за счет снижения издержек, но можно добиться этого и путем увеличения доли рынка. Как видно, **если установление целей отвечает на вопрос, к чему предприятие будет стремиться, если план действий отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов предприятие будет идти к достижению цели.** Формирование портфеля альтернативных стратегий означает формирование различных способов, с помощью которых предприятие будет решать стоящие перед ним задачи.

**В качестве составляющих измерения роста бизнеса могут применяться следующие критерии:**

* Прибыль
* Чистая стоимость бизнеса
* Оборот
* Число занятых работников
* «Добавленная стоимость»
* Производительность

3.6. Оценка ключевых областей проекта развития предприятия

|  |
| --- |
|  |
| Цели и задачи | Рынки | Потребность в ресурсах | Финансовые оценки и прогнозы |
| Стабильный рост  Увеличение клиентов  Снижение зависимости от внешних факторов  Благотворительность | Район    Москва и  Московская область  Москва  Муниципальный район | Финансы,  Персонал  Земля  Персонал  Финансы, компетенции  Финансы | Прирост капитализации предприятия 20%  в год.  Благоприятный прогноз  Прирост 30% каждый год  Переход на более высокие расценки  Конструктивный оптимизм.  Возможно при владении другими  Помещениями  Пока рассматриваем  формы оказания единичной помощи.  Рост объемов. |

Сейчас компания находится на этапе направленного роста, при котором реализация стратегии определяется непосредственно руководящими лидерами. Четко определены роли и должностные обязанности, система учета. Отношения с коллективом становятся более формальными. Набор специалистов переходит от приглашения по «знакомству» к оценочному принципу на основе профессиональных и моральных качеств. Также применяются методы направленные на развитие инновационных поступков каждого члена коллектива.

Разработка инвестиционного проекта позволит руководству компании последовательно осуществлять активные действия относительно внешнего мира. При этом важным является приобщение работников к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведение реорганизации в большей степени, чем насильственные методы воздействия .

**3.7. Теория принятия решений, выбор начальной маркетинговой стратегии**

Стратегия - представляет собой набор ключевых решений относительно соответствия имеющихся ресурсов предоставленным возможностям, ограничениям и требованиям внешнего окружения в контексте истории организации и в соответствии с ее видением и миссией.

Наше предприятие расположено в спальном районе и работает в режиме недостатка ресурсов, исходя из этого начальную стратегию мы выбрали, как **стратегию близости к клиенту:**

**По характеру услуг:**

Цена услуг – стандартная

Качество – стандартное (1% брака)

Время/удобство оказания услуг – минимальное или удобное\согласованное с клиентом

Ассортимент – максимальный, комплексное обслуживание

**По взаимоотношению с клиентами:**

Сервис/квалификация персонала – максимально возможное СRM

**Имидж:**

Нам доверяют

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление инвестиций | Необходимые требования | Сложности и трудности |
| Обслуживание и взаимодействие с клиентом | 1 Мероприятия по приобретению, удержанию и удовлетворению клиентов  2 Дополнительный сервис  3 Постоянный мониторинг удовлетворенности клиента | Обеспечить полное и своевременное решение проблемы потребителя |

**Наше отношение к клиенту складывается не только из знаний и умений, но и из внутренних установок людей, работающих с клиентом**

В своей работе мы придерживаемся следующих принципов:

* **если у нас есть нужный персонал** *(развитие персонала и инновации)*
* **делающий правильные вещи** *(внутренние* *процессы )*
* **тогда клиент будет удовлетворен** *(клиент)*
* **и мы сохраним и разовьем бизнес** *(финансы и бизнес).*

**3.8. Выбор Организационной Структуры Управления**

При планировании своей деятельности мы отказывается от «верной дороги», предполагающей наличие какого-то наилучшего для любых условий решения, в пользу концепции «все зависит от...», более известной под названием «ситуационной теории». В соответствии с ней структура должна отражать условия деятельности организации — длительность ее существования, размеры, степень сложности и динамику окружающей среды и т. д. Мы соглашаемся, что наиболее правильным подходом к дизайну организационных структуры является «третий путь», основывающийся на принципе «собираем все вместе» конфигурационный подход. Нормы управляемости, типы формализации и децентрализации, системы планирования и матричные структуры, из которых «складывается» организация, не могут выбираться по отдельности, подобно тому, как домохозяйка покупает на рынке морковку, свеклу, петрушку и другие овощи. Эти и другие элементы организационного дизайна должны конфигурироваться на логической основе в скрепленные внутренним единством группы.  
 Основа любой организации — **операторы**, на плечи которых ложится основная деятельность по предоставлению услуг, они образуют операционное ядро организации. Специально выделенный менеджер занимает позицию, называемую **стратегическим апексом**, т. е. такое положение, которое позволяет ему удерживать в поле зрения систему в целом. По мере роста организации число таких менеджеров возрастает — причем не только сотрудников, управляющих операторами, но и менеджеров, управляющих менеджерами. Возникает некая срединная линия или иерархия властных полномочий от операционного ядра до стратегического апекса. По мере усложнения организации возникает необходимость в появлении еще одной группы сотрудников, которых мы называем **аналитиками**. Они также выполняют административные обязанности — планируют и официальным образом контролируют работу других сотрудников — хотя и несколько иного рода. Обычно такого рода деятельность называют «штатной». Аналитики наряду с властной иерархией образуют организационную **техноструктуру**. В большинстве компаний обычно имеются и штатные организационные единицы несколько иного рода, в обязанности которых входит оказание различных внутренних услуг — от обеспечения работы кафетерия и почтового отделения до юридических консультаций и связей с общественностью. Такого рода организационные единицы и их сотрудники называются **вспомогательным персоналом**. И наконец, каждая активно действующая организация имеет в своем составе еще одну, составную часть, которую можно назвать идеологической (под этим понимается, прежде всего, сильная «культура»). Идеология задает направление формирования традиций и убеждений организации, которые отличают ее от всех остальных, придают ей жизненную силу, наращивают «плоть» на «скелет» структуры.

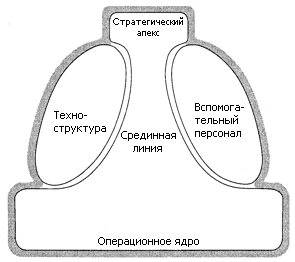


Рис. 3. Шесть базовых частей организации

Итак, мы перечислили шесть базовых частей всякой организации (см. рис. 3). Мы имеем **стратегический апекс**, соединенный расширяющейся книзу **срединной линией** с плоскостью **операционного ядра**, образующего основу всей конструкции. Мы изобразили эти три части в виде непрерывного образования для того, чтобы показать, что обычно они объединены при посредстве единой цепочкой формальных властных полномочий. **Техноструктура** и **вспомогательный персонал** изображены по обе стороны от основного «ствола», что подчеркивает их косвенную связь с основной линией власти и опосредованное влияние на операционное ядро. Идеология изображена в виде ореола, гало, окружающего систему в целом.  
  
 Все эти сотрудники работают внутри организации, обеспечивая возможность принятия ею решений и осуществления определенных действий. Это штатные сотрудники, занятые полный рабочий день, или в некоторых случаях — добровольные помощники. Всех их можно рассматривать как фигуры влияния, которые все вместе образуют внутреннюю коалицию, или систему, в пределах которой индивиды соперничают между собой по поводу распределения власти в организации, борются за расширение своих полномочий.  
  
 Кроме того, попытки определенным образом воздействовать на организацию, повлиять на ее решения предпринимаются и извне. В группу внешних фигур влияния, действия которых создают вокруг организации некое силовое поле, могут входить ее собственники, поставщики, клиенты, партнеры, конкуренты, а также разного рода общественные силы — правительственные организации, группы с особыми интересами и т. д. Все вместе они образуют внешнюю коалицию.

**Инноваторская организация**

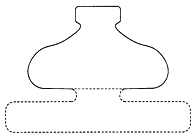


Рисунок 4.

Мы считаем, что наш успех должен во многом определяется эффективностью инновационной деятельности порой в весьма сложных условиях. Бюрократические структуры не отличаются гибкостью, а для предпринимательских характерна жесткая централизация и чтo нам требуется «проектная структура», способная собрать опытных специалистов в различных областях в единую креативную команду. Решению данной .задачи наиболее адекватна конфигурация — инноваторская организация, или «адхократия» (от. лат. ad hoc - для частного случая), в которой тон задают сотрудничающие друг с другом эксперты.

Адхократия есть органическая структура, в которой координация осуществляется на основе взаимной подгонки между высококвалифицированными и высокоспециализированными экспертами. Причем структура подталкивает их в сторону широкого использования различных способов связи. Обычно эксперты в целях экономии рабочего пространства объединяются в функциональные единицы, разбитые на небольшие, сгруппированные на рыночной основе проектные команды, которым делегируются необходимые для осуществления их деятельности полномочия по принятию решений. Таким образом, структуры избирательно децентрализуются в вертикальном и горизонтальном измерениях, а значит, власть в организации распределяется неравномерно, в соответствии с опытом и потребностями каждой команды.  
  
 Из приведенного выше рисунка видна структура, инноваторской организации. Поскольку распределение власти основывается на опыте работников, изменяется положение линейных менеджеров. А распределение власти по всей структуре приводит к «размыванию» границ между стратегическим апексом и остальной структурой.  
  
 Адхократические организации распространены в динамичной сложной среде, поскольку именно в таких обстоятельствах возникает потребность в изощренных инновациях, что, в свою очередь, предполагает совместные усилия экспертов из различных областей. Исключительно сложные производственные системы предъявляют высокие требования к квалификации и властным полномочиям вспомогательного персонала, который разрабатывает и обслуживает технические системы операционного ядра. (Пунктирными линиями на рисунке обозначена линия разделения операционного ядра и адхократической административной структуры.) В этом случае проекты по использованию новых операционных возможностей исходят от администрации.

В адхократической структуре другого типа проекты создаются по непосредственному заказу клиентов, когда в проектировании принимают участие и операторы. В этом случае операционное ядро в определенной мере проникает в административные структуры (данное обстоятельство отражено пунктирной линией). Адхократические структуры второго типа, как правило, «моложе», поскольку в отсутствие стандартной продукции и услуг многие из них терпят неудачу, а другие компенсируют свою уязвимость через стандартизацию некоторых продуктов или услуг, эволюционируя в сторону бюрократии

**Важнейший параметр адхократии — компетентность**. Вокруг этого и строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т.д. Отсюда следует, что Организационная Структура Управления (далее-ОСУ) адхократической организации порой жестко не определена, иерархическое строение ее может довольно часто изменяться, у менеджеров не всегда есть жесткая привязка к определенной сфере деятельности. Безусловно, что такой тип организации не универсален. Наиболее эффективен он для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т.п.

**Начальная адхократическаякоординационная модель:**

|  |
| --- |
| Совет директоров |

|  |
| --- |
| Исполнительный  директор |

|  |
| --- |
| Офис-менеджер |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бухгалтер |  | Дворник |  | Мастер  1  смены |  | Мастер  2  смены |  | Мастер  Кузовного  цеха |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рабочий  1  смены |  | Рабочий  1  смены |  | Рабочий  2  смены |  | Рабочий  2  смены |  | Рабочий  Кузовного  цеха |  | Рабочий  Кузовного  цеха |  | Рабочий  Кузовн.  цеха |

Функции управления

Функции контроля

Рисунок 5.

**Начальные Стратегические цели составляют**:

* Развитие стабильного и растущего бизнеса.
* Увеличение числа клиентов.
* Снижение зависимости от неблагоприятных факторов внешней среды и от изменения или падения рынка спроса.
* Оказание социальной помощи совместно с управой муниципального округа.

**Начальные Тактические цели составляют:**

* Увеличить общую площадь до 300 кв. метров и провести реконструкцию до октября 2004г.
* Обеспечить возврат вложенных средств до марта 2004г.
* Закончить оформление всей документации в течение 2003года.
* Приступить к оформлению и строительству нового помещения, необходимого для будущего развития, в течение двух лет.
* Реализовать проект авто-моечного комплекса в течение трех лет.

**Начальные Операционные цели составляют:**

* Добиться минимальных сроков ремонта и построить комфортную для клиента систему обслуживания.
* Разработать новую стратегию продвижения услуг для следующего 2004 года.
* Развить компьютерную систему управленческого учета в последующие три года.
* Внедрить систему мотивации персонала в течение 2003-04 года.
* Обучить офис-менеджера выполнению функций контроля за процессами текущей работы.
* Разработка новых форм рекламной компании.

В рамках стратегии компании была принята модель постепенного наращивания, при использовании которой организация предпринимает некоторые пробные экспериментальные шаги, используя полученную информацию для корректировки и совершения следующего шага. Применение этого метода было выбрано так как внешняя среда подвергается постоянным и серьезным изменением. Они лишь от части могут прогнозироваться и не могут контролироваться малым бизнесом, а также в связи с работой с новыми человеческими ресурсами на управленческих должностях.

**Исходя из этого, разработана программа строительства, расширения, сотрудничества и развития предприятия (или групп предприятий) в среде с высокими темпами изменения и неопределенности, а также предложены меры по противодействию негативным изменениям.**

Считается, что предпочтительнее создавать предприятие, состоящее из нескольких направлений: продажи автомобилей, собственно автосервиса, о котором ниже пойдет речь более подробно, и направления продажи запасных частей. Дело в том, что каждое из направлений подвержено колебаниям конъюнктуры, но если общая экономическая ситуация спокойная, то пики и провалы каждого из направлений приходятся на разные сезоны. Благодаря этому прибыль предприятия в целом получается стабильной.

Для стабильно работающего предприятия автосервиса, загрузка, при котором оно начинает приносить прибыль, составляет от 55% до 70%. Чтобы преодолеть этап становления можно пойти по пути увеличения загрузки мощностей за счет более низкой стоимости нормо-часа. Затем, по мере формирования, роста и закрепления клиентской базы можно будет постепенно увеличивать стоимость часа работы. Кто ответит головой за количество автомобилей, расчетное количество часов ремонта на автомобиль в год, если количество рабочих мест рассчитывается на основе **наших представлений** о потенциале рынка. Какие-то количественные данные, да и то не самые полные, существуют лишь для Москвы - от них мы и будем отталкиваться. Итак, количество столичных автосервисов - разумеется, легальных, то есть поддающихся официальному учету, - колеблется, по данным московского правительства, в диапазоне 2, 2-2, 6 тыс. При этом начальник управления транспорта и связи столичной мэрии Александр Беляев, исходя из опыта развитых стран, считает, что Москве нужно около 10 тыс. автосервисов, Получается, что они в столице в страшном дефиците - их вчетверо меньше, чем требуется. Но это не совсем так: достаточное большинство автолюбителей предпочитает восстанавливать свои машины в кустарных точках ремонта, созданных слесарями-одиночками, которые в официальной статистике никак не отражаются. Однако по мере роста доходов все большая часть автолюбителей склоняется к тому, что обслуживать и ремонтировать автомобили лучше в качественно организованных сервисах - пусть и более дорогих, но обеспечивающих более высокий уровень обслуживания.

**4. Сценарный анализ. Сколько нужно инвестировать в проект автосервиса?**

**4.1. В какой именно проект, если их может быть несколько?**

В современных рыночных условиях процесса целедостижения характерно **наличие множественности целей**. Процесс целедостижения выстраивается во внешней среде, обладающей свойством неопределенности. В этих условиях система управления должна обладать свойством **генерации множественности управленческих реакций** на изменения внешней среды. Такое положение обуславливает востребованность ситуационного подхода в качестве основного к организации управления. Именно этот способ выбора решений обеспечивает эффективность целедостижения, как способ воздействия на объект в условиях множественности целей функционирования организации.

Итак, в конкурентных условиях и неопределенной внешней среде процесс целедостижения организации базируется на ее определенных свойствах (конкурентоспособности) и свойствах системы управления (множественности реакций). Успешность в конкурентной борьбе выступает **мерой использования потенциала**, который определяется уровнем развития свойств организации и ее системы управления. Поэтому в начале необходимо проанализировать наши возможности, и выбрать правильные, максимально эффективные по критерию потенциал- использование потенциала, действия и подготовить расчеты результатов.

В основу нашего решения об инвестиции, ее размере и времени положена идея обоснования на основе **некоторых сценариев развития**. Эти сценарии учитывают реальные экономические условия при помощи априорных – полученных заранее вероятностей загрузить наши мощности объемами работ, и мы наглядно, в форме «дерева решений» (Рисунок 8.), очерчиваем контуры событий, которые произойдут с фирмой. Впоследствии расчет дополняется детально обоснованными затратами и прогнозами сумм прибыли, соответствующих разному развитию событий и разной комбинации решений.

**Общее «дерево решений»** (Рисунок 8.) рассматривает проекты крупного (30 рабочих мест), среднего (15 р/м) и малого (до 10 р/м) предприятия в настоящем времени, то есть еще до вложения денег.

Выбранный нами **горизонт планирования** – 10 лет

Для расчета возврата денег (в ближайшие 2-3 года), в условиях неопределенности, мы будем рассматривать с **равной вероятностью** три разные перспективы спроса на наши услуги – слабый, средний и сильный.

В течение этого времени мы не предпринимаем никаких шагов для крупных дополнительных вложений, так как нас связывает решение о возврате потраченных средств. То есть, только спустя 2-3 года у нас может появиться новый набор вариантов:

**1.** Оставить все как есть

**2**. Расширять производство до размеров среднего или крупного.

**3.** Прекратить инвестиционный проект при помощи:

а) ликвидации

б) продажи

**4.2. Определение момента ликвидации предприятия**

Механизмы ликвидации или продажи инвестиционного проекта носят индивидуальный характер, а наибольший интерес представляет выбор момента ликвидации. Существуют два подхода для решения этой проблемы:

(А) **нормативный** – инвестиционный проект должен быть ликвидирован как только приведенные потоки денежных средств, ожидаемые от его немедленной ликвидации превышают приведенные потоки денежных средств, ожидаемые от проекта в следующий период времени.

(Б) **поведенческий** – ликвидация часто откладывается (относительно момента определяемого нормативным правилом) в случае, если приходится признавать убытки. Причем если в ситуацию вовлечены собственные денежные средства или мы несем личную ответственность за проведение инвестиций, то воздействие эффекта **« влипли »,** будет намного более значительным, нежели в ситуациях, в которые не вовлечены наши средства, или личная ответственность отсутствует.

Для нейтрализации такой ситуации, должен иметься такой человек, который следует нормативному правилу (не так прикипает душой к проекту) и «лечит» от издержек «влипания» проектных менеджеров. Этот человек должен дистанцироваться от немедленных, мелких и близких проблем, эмоциональной вовлеченности, просто потому что окончательная ответственность не ляжет на него, или он готов ее признать незамедлительно.

В будущем **расчет упущенной выгоды** можно производить на основе анализа очереди по количеству несогласных с временем ожидания, или по вычислению несогласных с ценами на наши услуги. (Вследствие обширности этой темы и необходимости для анализа проведения большого объема работ, в этой работе мы лишь упоминаем о наличие этой составляющей).

На «дереве» отмечена ступень, когда после возврата потраченных средств, спустя 2-3 года, у инвестора снова возникает несколько вариантов вложения денег. Я нарушаю фактический порядок ведения дел и увеличиваю скачкообразно затраты на строительство и персонал во втором периоде, хотя при этом основываюсь на ежегодных процентных ставках затрат. Это решение может принести максимальную полезность в высоко турбулентной среде, каким и является среда для нашего проекта.  **Решение в данном случае принимается на основе максимума** некоторой условной прибыли  **((оборот) – (затраты по варианту)),** учитывающему условия спроса**. Такой принцип называется: «критерий ожидаемого значения»**

Любое нововведение, прежде чем быть реализованным, проходит через этапы разработки и отбора. Идея нововведения является результатом творческой деятельности человека. Генерирование идей происходит без формальной связи с потребностями предприятия. Но на более поздних этапах проработки из числа возникших предложений о изменении существующей практики работы отбираются те, которые, в конечном итоге, наилучшим образом позволят повысить эффективность деятельности.

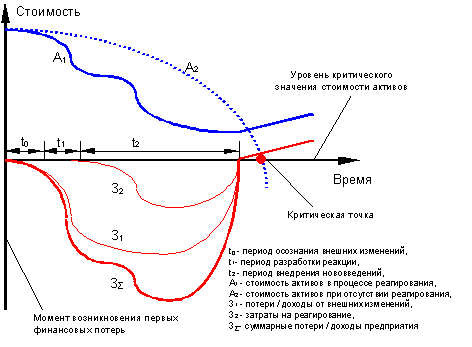
По признаку обновляемого объекта принято различать два вида нововведений: технические, направленные на изменение продукции или технологии, и организационные, направленные на изменение структур и систем управления.

Для обеспечения эффективности нововведений необходима соответствующая мотивация персонала, привлекаемого для их реализации. Так или иначе, люди идут на риск, связывая свою деятельность с идеями, будущее которых неопределенно, а подобная работа требует, как правило, большей квалификации, чем труд в рамках устоявшегося процесса. Поэтому рекомендуется привязку к конечному эффекту для наших сотрудников осуществлять через участие в капитале и прибыли нового предприятия, которое является дополнением к постоянной зарплате.

**4.3. Процесс адаптации** Нововведения в организациях могут быть **спонтанными**, вызванными влиянием неожиданных факторов нестабильности, и осознанными **целенаправленными**. Как правило, когда организация впервые сталкивается с каким-то новым внешним фактором нестабильности, ее адаптация бывает **реактивной** (см. Рис. 6).

Сначала управляющие фиксируют возникновение отклонения показателей деятельности от ранее намеченного плана. Такие отклонения могут быть как отрицательными, связанными с ухудшением конъюнктуры, так и положительными, вызванными неожиданным положительным эффектом от ранее предпринятых действий.

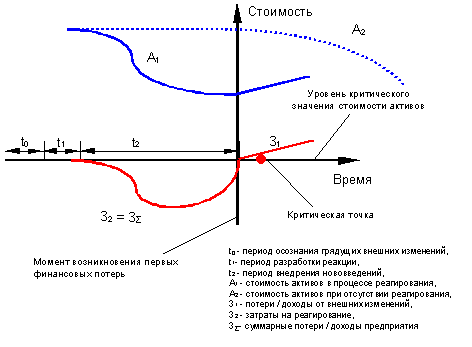
В худшем случае отклонения фиксируются в сознании управляющих только после того, как успевают сказаться на результатах хозяйственной деятельности и показателях экономической эффективности.



**Рисунок 6.** Схема процесса реактивного управления изменениями

Еще некоторое время организации требуется на то, чтобы правильно оценить причину возникших отклонений. Из-за консерватизма мышления человек обычно склонен объяснять новые факты причинами, знакомыми по прошлому опыту. И только когда использование ранее проверенных эффективных методов влияния на ситуацию не приносит положительного результата, начинается поиск новых возможных способов реакции на внешние изменения. Принятие новых мер приводит к изменению поведения организации, иначе говоря, вызывает изменение стратегии. Если это изменение достаточно кардинально, то оно по цепочке вызывает последовательное изменение вначале формальных систем и структур управления, а потом организационной культуры и базовой системы ценностей персонала. Наивысшей точки изменения достигают в том случае, когда процесс реорганизации требует смены собственника компании на более эффективного. Если, например, акционеры ориентированы на текущую доходность ценных бумаг, а новая стратегия требует реинвестирования прибыли в исследования и разработки, то возникает необходимость поиска новых инвесторов, заинтересованных в долгосрочном росте курсовой стоимости акций или получении косвенного экономического эффекта за счет долгосрочного сотрудничества. В случае неблагоприятного изменения конъюнктуры весь комплекс внутренних изменений организации необходимо завершить не позже того момента, когда ее финансовые потери достигнут критической величины и она обанкротится. Если организация имеет дело с благоприятными внешними изменениями, то она в случае слишком долгой адаптации рискует упустить новую возможность, которой быстрее воспользуются конкуренты и займут образовавшуюся на рынке нишу. **Описанный опыт реактивного управления, впоследствии используется организацией для заблаговременного реагирования в случае возникновения аналогичных ситуаций.** Это позволяет сократить возможные потери или максимизировать положительный эффект. Разработка ответных мер при **активном управлении** начинается до начала внешних изменений, а на этапе внедрения нововведений проектные работы стараются максимально запараллелить с тем, чтобы свести срок выработки реакции к минимуму и подойти к моменту начала воздействия внешних факторов во всеоружии. Схема такого активного управления приведена на рис. 7.

**Рисунок 7.** Схема процесса активного управления изменениями



Главным препятствием для параллельного изменения стратегии, формальных систем и структур, системы ценностей и организационной культуры является значительный рост организационного сопротивления нововведениям и затрат на его преодоление. Поэтому, при наличии в распоряжении управляющих достаточного времени, с целью снижения организационного сопротивления используется следующая последовательность действий. Вначале происходит изменение неформальных элементов организационной культуры, что достигается посредством обучения персонала и внедрения в сознание сотрудников новой системы ценностей и философии управления. После этого сравнительно безболезненно формируются новые системы и структуры управления и организация начинает естественным образом воспроизводить новую стратегию.

**4.4.** Также на этапе скачкообразного увеличения затрат, можно воспользоваться и закрепить такое преимущество как «гистерезис», что **позволит** компаниям, нацеленным на быстрый рост и значительное увеличение своей доли рынка**, расти скачкообразно**, а не малыми приращениями. В результате за короткое время они могут добиться успехов, для достижения которых в обычных условиях потребовались бы годы Таким образом, “эксплуатация” феномена гистерезиса может обернуться для компании весьма неожиданным увеличением ее рыночной доли.

Гистерезис — это феномен, суть которого состоит в том, что временное изменение одного фактора вызывает длительное изменение другого. При гистерезисе (в переводе с греческого hysteresis — запаздывание, отставание) эффект сохраняется даже после исчезновения воздействия

Механизм действия гистерезиса в маркетинге следующий. В момент времени t возникает положительный маркетинговый стимул, например снижение цены. Объем продаж и доля рынка начинают расти. В момент времени t+1 действие стимула уменьшается до начального уровня, но объем продаж и доля рынка остаются на более высоком уровне, не падая до первоначального. Сохранение разрыва между уровнями объема продаж или рыночными долями до начала и после окончания действия стимула, так называемая “остаточность”, может быть как полной, так и частичной.

Гистерезис коренным образом отличается от таких эффектов, как “эффект отсрочки” (carry over) или “эффект исчерпания” (wear-out). Эффект отсрочки обусловливает временной лаг воздействия маркетингового стимула — например, временной лаг рекламного воздействия. Другими словами, эффект от воздействия маркетингового стимула, в частности рекламы, на объем продаж переносится на более поздний период. В отличие от гистерезиса данный эффект с течением времени постепенно устаревает, то есть носит временный характер. В качестве яркой иллюстрации феномена эффекта исчерпания можно привести ситуацию, характеризующуюся непрекращающимся падением объема продаж продукта, несмотря на мощную рекламную поддержку последнего. При гистерезисе объем продаж остается на высоком уровне даже при уменьшении действия маркетингового стимула. В этом смысле гистерезис — полная противоположность “эффекту пресыщения”.

Действие гистерезиса может быть как положительным, так и отрицательным. Результатом краткосрочного, временного уменьшения действия маркетингового стимула, к примеру, неожиданно разразившегося вокруг имени компании скандала, может стать долгосрочное снижение объема продаж и доли рынка.

В начале восьмидесятых годов, в связи с ростом цен, компании стали часто использовать скидки и проводить разного рода акции по продвижению своей продукции на рынке. В результате подобных мер серьезного передела рынка не произошло, поскольку каждая компания всячески обороняла свои позиции.

Для инициирования гистерезиса необходимо задействовать более чем один маркетинговый инструмент. Исследования, которые провел Hermann Simon, позволили ему предположить, что появлению гистерезиса в большей степени способствует цена, нежели реклама. Доказательством сказанному являются эконометрические исследования, показывающие, что ценовая эластичность в 10—20 раз больше, чем “рекламная” эластичность. Это объясняет тот факт, что цена как инструмент маркетинга более эффективна для создания шока, способствующего появлению гистерезиса. Рекламная кампания, даже самая эффективная, проведенная без поддержки других инструментов маркетинга, не способна инициировать гистерезис. Это замечание как нельзя лучше согласуется с мировой практикой бизнеса.

Итак, когда рыночные ситуации необычны или комплексны, а действия руководства компании незаурядны, когда для решения рыночной проблемы одновременно используется несколько маркетинговых инструментов – возникает феномен гистерезиса. В этой связи необходимо отметить еще одну переменную гистерезиса – замедленную реакцию конкурентов. Отсутствие или замедленная реакция конкурентов позволяют перерасти временному конкурентному преимуществу в сохраняющуюся после исчезновения последнего, устойчивую лидирующую позицию на рынке и также, безусловно, способствует появлению гистерезиса.

Почему возникает гистерезис? Однозначно ответить на этот вопрос невозможно. Сегодня существует несколько объяснений.

1. В течение краткосрочного воздействия маркетингового стимула покупатели могут накапливать информацию в долговременной памяти, роль которой еще мало изучена.

2. Другим возможным объяснением является инертность покупателей. Однажды переключившись на потребление нового продукта, покупатель скорее всего в дальнейшем откажется от потребления старого продукта. Инертность может быть вызвана как высокими издержками, связанными с переходом от потребления одного товара к потреблению другого, так и длительностью принятия управленческих решений в компаниях или стремлением к более легкому решению проблем. Особенно уместно говорить об инертности в промышленном маркетинге.

На сегодняшних рынках стало все труднее добиваться лидерства, действуя постепенно, шаг за шагом в рамках традиционной технологии. Каждая новая рыночная атака компании, как правило, заранее просчитывается и без промедления отражается конкурентами, стремящимися защитить свою долю рынка. Только в случае использования компанией новой технологии в широком смысле слова — будь то новые маркетинговые стратегии или нестандартное использование маркетинговых инструментов — есть смысл пытаться приобрести лидерство на рынке, и в этом случае необходимо действовать как можно быстрее. Только при таких условиях могут быть заранее предвосхищены действия конкурентов, пытающихся нейтрализовать первые решительные шаги компании. Для инициирования гистерезиса должны **совпасть во времени несколько факторов**.

Благоприятная внешняя ситуация, которую компания должна обнаружить и правильно истолковать на ранней стадии.

Компании следует предпринять необычные, новаторские действия для того, чтобы вызвать удивление и замешательство у конкурентов и, тем самым, предотвратить или отсрочить их ответную реакцию. Система управления компанией должна быть достаточно гибкой, с тем, чтобы в случае отсутствия положительного результата или возникновения неблагоприятной для компании реакции конкурентов без промедления изменить тактику, а если это необходимо, и стратегию.

Быстрый успех в привлечении новых покупателей вследствие гистерезиса необходимо подкреплять постоянно высоким качеством предоставляемой продукции или оказываемых услуг. Только это позволит компании длительное время удерживать клиентов. Таким образом, маркетинговая стратегия, учитывающая влияние гистерезиса, должна подразумевать стабильно высокую эффективность удовлетворения потребностей клиентов. Поскольку сохранять старых клиентов обычно легче, чем привлекать новых.

Практика показывает, что если ответные реакции компаний-конкурентов наступают с запозданием или не наступают вовсе, то последние подвергают себя отрицательному воздействию гистерезиса. Непременным условием избавления от негативного гистерезиса является хорошо отлаженная система мониторинга рынка и, в частности, конкурентов. Не менее важна и способность руководства компании быстро принимать и осуществлять радикальные изменения.

На основании сказанного можно сделать следующие выводы:

1. Гистерезис существует в маркетинге. На практике наблюдается как полный, так и частичный эффект гистерезиса.

2. Для появления гистерезиса необходимо сильное изменение в маркетинговом стимуле.

3. Возросшее влияние внешней среды или необычная ситуация на рынке благоприятствуют гистерезису.

4. Для появления гистерезиса требуется изменение нескольких маркетинговых инструментов, а не одного.

5. Движущим фактором возникновения гистерезиса является цена, тогда как, например, реклама не способна вызвать его.

6. Маркетинговая переменная, использованная компанией новаторски или в первый раз, может инициировать гистерезис.

7. Отсутствие или запаздывание реакции конкурентов может увеличить вероятность появления гистерезиса.

**4.5.** . **«Дерево решений»: Построение, расчет затрат и доходов для различных форм предприятия**

**(Рисунок 8.)**

Я покажу тебе дверь, но войти в нее придется тебе самому

( фильм Matrix )

Дерево имеет два типа вершин: квадратные вершины – решающие и круглые – случайные. В вершине 1, «решающей», расположенной на временной прямой в настоящем году, необходимо принять решение о строительстве предприятия. Вершины 2,3,4 являются случайными. Из них выходят ветви соответствующие различным значениям спроса – «высокому», «среднему» и «низкому». Считаем, что после строительства крупного предприятия принимать решение не потребуется. Затраты и прибыль будут определяться размерами спроса и издержками. Также не потребуется принимать решения в случае низкого спроса после строительства малого и среднего предприятий. А вот при среднем и высоком спросе мы выдели возможные варианты - расширение предприятия до размеров среднего или крупного (вершины 5,6,7,8). Каждому решению соответствуют три вероятности спроса – вероятности высокого, среднего и малого спроса на услуги автопредприятия. Разумеется здесь будут учтены лишь наиболее вероятные варианты.

**1**

Малое предприятие Крупное предприятие

Среднее предприятие

**3**

**4**

**2**

**5**

**6**

**7**

**8**

Рисунок 8.

Данные для расчета:

Средняя по отрасли цена строительства 390$ оборудование, 60$ работа итого - 450$ (с учетом на оптимистическое отклонение)**.** Размер стандартного рабочего места 3,5 \* 6,0 метров. В перспективе, предположим удорожание стоимости оборудования 4% в год, услуг 15% в год

В таблице 1. сведены затраты на строительство на первом этапе, и с учетом роста цен на строительство второй очереди, а также банковских процентов, для предприятий с соответствующим количеством рабочих мест.

**Таблица 1.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| На первом этапе | | | На втором этапе | |
|  | Работа и оборуд. | Ежегодно по кредиту | Работа и оборуд. | Ежегодно по кредиту |
| Мал.предпр. 6 рабочих / мест | 56700 | 25156 | 66775 | 29626 |
| Ср. 12 р/мест | 113400 | 50312 | 133550 | 59251 |
| Ср. 18 р/мест | 170100 | 75468 | 200325 | 88877 |
| Крупн. 30 р/мест | 283500 | 125780 | 333875 | 148129 |

Мы будем использовать эти данные для вычислений затрат на расширение предприятия. Один из вариантов заключается в возможности спустя три года расширить среднее предприятие до крупного (30 рабочих мест), т.е. к первоначально построенному автосервису достраивается среднее предприятие из 18 рабочих мест стоимостью 200235$. Альтернатива расширения мелкого предприятия до крупного эквивалентна стоимости двух средних предприятий по 12 рабочих мест общей стоимостью 2х133550$=267100$ и.т.д.

Далее составим таблицу (Таблица 2.) затрат в зависимости от количества рабочих мест, для того, чтобы выделить переменные и постоянные части затрат, и установить их значение в зависимости от спроса, а также изменения значений издержек спустя некоторое время (3 года) для различных решений о строительстве.

**Таблица 2.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Оплата труда персонала с учетом ежегодного роста на 7% для прямой рабочей силы и на 4% для косвенной**  **Предприятие** | | | | | | | | | |
|  | **Мелкое** | | | **Среднее** | | | **Крупное** | | |
| **Сейчас** | | **Через 3 г.** | **Сейчас** | | **Через 3 г.** | **Сейчас** | **Через 3 г.** | |
|  | 6механиков | | | 12 механиков | | | 30 механиков | | |
| Механик | 22500 | | 27563 | 45000 | | 55126 | 112500 | 137815 | |
| Налог | 9000 | | 11025 | 18000 | | 22050 | 45000 | 55125 | |
| Всего | 31500 | | 38588 | 63000 | | 77176 | 157500 | 192940 | |
|  | 2 приемщика | | | 3 приемщика | | | 4 приемщика | | |
| Приемщик | 11256 | | 12660 | 16872 | | 18984 | 22512 | 25320 | |
| Налог | 4500 | | 5064 | 6744 | | 7584 | 9000 | 10128 | |
| Всего | 15756 | | 17724 | 23616 | | 26568 | 31512 | 35448 | |
|  | 2 оформителя | | | 3 оформителя | | | 4 оформителя | | |
| Оформитель заказ нарядов | 5280 | | 6000 | 7920 | | 8916 | 10560 | 12000 | |
| Налог | 2112 | | 2400 | 3168 | | 3564 | 4224 | 4800 | |
| Всего | 7392 | | 8400 | 11088 | | 12480 | 14784 | 16800 | |
|  | 1 мойщик | | | 2 мойщика | | | 3 мойщика | | |
| Мойщик | 2640 | | 3000 | 5280 | | 6000 | 7920 | 8916 | |
| Налог | 1056 | | 1200 | 2112 | | 2400 | 3168 | 3564 | |
| Всего | 3696 | | 4200 | 7392 | | 8400 | 11088 | 12480 | |
|  | 1 кассир | | | 1 кассир | | | 1 кассир | | |
| Кассир | 2640 | | 3000 | 2640 | | 3000 | 2640 | 3000 | |
| Налог | 1056 | | 1200 | 1056 | | 1200 | 1056 | 1200 | |
| Всего | 3696 | | 4200 | 3696 | | 4200 | 3696 | 4200 | |
|  | 2 контроллера | | | 3 контроллера | | | 4 контроллера | | |
| Контроллер качества | 11256 | | 12660 | 16872 | | 18984 | 22512 | 25320 | |
| Налог | 4500 | | 5064 | 6744 | | 7584 | 9000 | 10128 | |
| Всего | 15756 | | 17724 | 23616 | | 26586 | 31512 | 35448 | |
|  | 2 уборщика | | | 3 уборщика | | | 4 уборщика | | |
| Уборщик помещений | 3384 | | 3816 | 5064 | | 5700 | 6768 | 7632 | |
| Налог | 1356 | | 1524 | 2028 | | 2280 | 2712 | 3048 | |
| Всего | 4740 | | 5340 | 7092 | | 7980 | 9480 | 10680 | |
|  | 1 мастер | | | 2мастера | | | 3 мастера | | |
| Мастер | 4500 | | 5064 | 9000 | | 10128 | 13500 | 15192 | |
| Налог | 1800 | | 2028 | 3600 | | 4056 | 5400 | 6084 | |
| Всего | 6300 | | 7092 | 12600 | | 14184 | 18900 | 21176 | |
|  | 1 управляющий | | | 1 управляющий | | | 1 управляющий | | |
| Управляющий | 7500 | | 8436 | 7500 | | 8436 | 7500 | 8436 | |
| Налог | 3000 | | 3372 | 3000 | | 3372 | 3000 | 3372 | |
| Всего | 10500 | | 11808 | 10500 | | 11808 | 10500 | 11808 | |
|  | 1 бухгалтер | | | 2 бухгалтера | | | 3 бухгалтера | | |
| Бухгалтер | 4500 | | 5064 | 9000 | | 8436 | 13500 | 15192 | |
| Налог | 1800 | | 2028 | 3600 | | 4056 | 5400 | 6084 | |
| Всего | 6300 | | 7092 | 12600 | | 14184 | 18900 | 21276 | |
|  | 1 экономист | | | 1 экономист | | | 1экономист | | |
| Экономист | 4500 | | 5064 | 4500 | | 5064 | 4500 | 5064 | |
| Налог | 1800 | | 2028 | 1800 | | 2028 | 1800 | 2028 | |
| Всего | 6300 | | 7092 | 6300 | | 7092 | 6300 | 7092 | |
|  | 1 хронометрист | | | 1 хронометрист | | | 1 хронометрист | | |
| Хронометрист | 2640 | | 3000 | 2640 | | 3000 | 5280 | 6000 | |
| Налог | 1056 | | 1200 | 1056 | | 1200 | 2112 | 2400 | |
| Всего | 3696 | | 4200 | 3696 | | 4200 | 7392 | 8400 | |
| **Иные затраты (напрямую не связанные с персоналом) с учетом ежегодного роста платежей на 10% (Таблица 3.)** | | | | | | | | | |
| Добровольные и законодат. социальные выплаты | 11250 | | 14974 | 22500 | | 29948 | 56250 | 74869 | |
| Страхование предприятия | 12000 | | 15972 | 24000 | | 31944 | 60000 | 79860 | |
| Охрана предприятия | 18750 | | 24956 | 37500 | | 49913 | 93750 | 124781 | |
| Почтовые расходы и телефон | 9375 | | 12478 | 18750 | | 24956 | 46875 | 62390 | |
| Коммунальные платежи | 65625 | | 87346 | 131250 | | 174693 | 328125 | 436734 | |
| Расходные материалы и инструменты | 22500 | | 29947 | 45000 | | 59895 | 112500 | 149737 | |
| Обслуживание оборудования | 3750 | | 4991 | 7500 | | 9982 | 18750 | 24956 | |
| Затраты на рекламации | 4320 | | 5750 | 8640 | | 11500 | 21600 | 28750 | |
| Итого | 147570 | | 196416 | 295140 | | 392832 | 737850 | 982079 | |
| **Общая таблица постоянных издержек (Таблица 4.)** | | | | | | | | | |
| Процент по кредиту |  | | 29626 | 50312 | | 59251 | 125780 | 148129 | |
| Затраты на производственный персонал |  | | 38588 | 63000 | | 77176 | 157500 | 192940 | |
| Затраты на непроизводственный персонал |  | | 94637 | 122196 | | 137453 | 164064 | 184549 | |
| Иные постоянные затраты (см табл. выше) |  | | 196416 | 295140 | | 392832 | 737850 | 982079 | |
| Итого |  | | 359267 | 539648 | | 666712 | 1185194 | 1507697 | |
| Затраты на рабочее место |  | | 59878 | 44221 | | 55559 | 39506 | 50257 | |
| Максимальная стоимость нормо\часа (для малого спроса) |  | | 66,5 | 49,1 | | 61,7 | 43,9 | 55,8 | |
| Фонд рабочего времени для низкого спроса равен – 250 дней х 8 часов х 0,45 = 900 ч\РМ для среднего спроса – 250 дней х 8 часов х 0.65 = 1300 часов\РМ для высокого спроса – 250 дней х 8 часов х 0,85 = 1700 часов\РМ курс рубля к доллару = 32 руб.\долл. Затраты на рекламацию = 1% от объема работ 2 х 900 часов х 40 долл\час х 0,01 = 720 дол\РМ | | | | | | | | | |
| **Переменные затраты для разных интенсивностей спроса (Таблица 5.)** | | | | | | | | | |
|  | Для среднего спроса | | | | | | | | |
| Первый этап | Второй этап | | Первый этап | Второй этап | | Первый этап | | Второй этап |
| Доп. затраты на производств. персонал | 7875 | | 10482 | 15750 | | 20963 | 39375 | 54408 | |
| Дополнит. затраты на непроизводств. персонал | 12620 | | 16797 | 18329 | | 24396 | 24610 | 32756 | |
| Дополнит. издержки от рекламации | 1920 | | 2555 | 3840 | | 5111 | 9600 | 12778 | |
| Дополнит. издержки по иным расходам | 4593 | | 6114 | 9137 | | 12228 | 25312 | 33690 | |
| Итого | 27008 | | 35948 | 47056 | | 62698 | 98697 | 133632 | |
|  | Для высокого спроса | | | | | | | | |
| Доп. затраты на производств. персонал | 15750 | | 20964 | 31500 | | 41926 | 78750 | 104816 | |
| Дополнит. затраты на непроизводств. персонал | 25240 | | 33594 | 36658 | | 48792 | 79220 | 65512 | |
| Дополнит. издержки от рекламации | 3840 | | 5111 | 7680 | | 10222 | 19200 | 25555 | |
| Дополнит. издержки по иным расходам | 9187 | | 12228 | 18375 | | 24457 | 50625 | 67382 | |
| Итого | 54017 | | 71627 | 94213 | | 125397 | 197795 | 263265 | |

Ежегодные постоянные затраты, их значения не зависят от уровня продаж: возврат инвестиций, затраты на персонал, добровольные и социальные выплаты, охрана, коммунальные расходы, затраты на оборудование. Так же можно определить затраты на рекламации, предполагая их ежегодное увеличение на 10% .

# Расчеты затрат, и доходов для «дерева решений»

# В предыдущей части заложена основа для последующих расчетов, которые послужат для принятия решения. Расчет критерия ожидаемого значения выполняется в денежных единицах или в единицах полезности денег. В данном случае я не использую понятие полезности денег для инвестора, вводящего дополнительные ограничения и тем самым влияющего на принятие решения об инвестиции, а ограничусь рассуждениями о количественном денежном выражении. Вначале краткий пример на карманных деньгах. Допустим, вложение 100 руб. в лотерею дает с равной вероятностью (для упрощения) либо нулевой доход, когда вы ничего не получаете взамен, либо выигрыш в 500 руб. В количественном выражении ожидаемое значение дохода по данному критерию равно: 500 руб. х 0,5 + 0 х 0,5 - 100 руб. = 150 руб. Опираясь на этот вывод, можно сказать, что вложение в эту конкретную лотерею 100 руб. является доходным решением (в данном случае при такой вероятности вы будете больше выигрывать). Таким способом я рассчитаю дерево для поиска ветви с максимумом прибыли, то есть разницей между расчетными оборотом и затратами. ****Вершина 4**** Вершина 4 обозначает принятое решение о строительстве крупного предприятия, которое, как ожидается, после сдачи в эксплуатацию проработает без последующего расширения десять лет. Затем я предполагаю, что в течение всего этого времени спрос на услуги окажется постоянным, но будет различаться по интенсивности: «высокий» — с вероятностью 0,1, «средний» – с вероятностью 0,6 и «малый» — с вероятностью 0,3. Если следовать формуле «3 года + 7 лет», то, строго говоря, спустя 3 года мне следует пересчитать доходы (этот расчет для затрат я выполнил) с учетом новых комбинаций вероятности спроса, пусть даже и равной численно тем же значениям для соответствующей интенсивности. Для других вариантов это так и сделано, но в данном случае я этим расчетом пренебрегаю. Итак, для строительства крупного предприятия берется кредит, выплаты по которому ежегодно составляют сумму, взятую из табл. 1 (графа «Ежегодно» для инвестиции «В этом году»). Я рассчитываю затраты поэтапно: в первые 3 года работы предприятия и в последующие 7 лет, затем их сумму вычитаю из суммы доходов, рассчитанных, как указано выше, исходя из постоянной интенсивности спроса в течение всех 10 лет, на которые рассчитан мой план. Затем я накладываю условие разной вероятности интенсивности спроса и получаю варианты прибыли. Расчет затрат при высоком спросе в первые 3 года работы крупного предприятия Обращаясь за данными по постоянным издержкам к табл. 4. и по переменным — к табл. 5. переменных издержек для первого этапа (первых 3 лет) работы крупного предприятия, рассчитываем затраты для данного варианта на первом этапе (1 185 194 долл. + 197 795 долл.) х 3 года = 4 148 967 долл. Расчет затрат при высоком спросе в последующие 7 лет работы крупного предприятия В последующие 7 лет положение облегчится тем, что проценты по кредиту платить более не нужно и данный пункт исключается. Поэтому постоянные издержки станут меньше на сумму ежегодного платежа по кредиту, а постоянные издержки для высокого спроса на втором этапе уже рассчитаны в табл. 5. Затраты на втором этапе получаются равными: (1 359 568 долл. + 263 265 долл.) х 7 лет = 11 359 831 долл. Итого: затраты для варианта строительства крупного предприятия без расширения в течение 10 лет с учетом высокого спроса составят: 4 148 967 долл. + 11 359 831 долл. = 15 508 798 долл. Я исхожу из того, что оборот предприятия рассчитывается исключительно по стоимости услуг, которая определена изначально по нулевой рентабельности для малого спроса. Различия в моем расчете будут обусловлены уменьшением выплат по кредитам. Доход на первом этапе для случая высокого спроса составит (43,9 долл. х 1700 часов/РМ год х 30РМ) х 3 года = 6 716 700 долл. На втором этапе стоимость 1 часа работы мастерской увеличивается и, таким образом, доход составит: (55,8 долл. х 1700 часов/РМ год х 30РМ) х 7 лет = 19 920 600 долл. Итого: оборот по услугам за 10 лет равен: 19 920 600 долл. + 6 716 700 долл. = 26 637 300 долл. Прибыль составит разницу между рассчитанными издержками и оборотом: 26 637 300 долл. – 15 508 798 долл. = 11 128 502 долл. Аналогичные расчеты я выполняю и для среднего и малого спроса. Расчет затрат крупного предприятия при среднем спросе в первые 3 года Постоянные издержки в данном варианте я беру из табл. 5 — для крупного предприятия при среднем спросе. То есть использую то преимущество разделения затрат, которое заключается в сравнительной независимости постоянных издержек. Издержки на первом этапе составят: (1 185 194 долл. + 98 697 долл.) х 3 года = 3 851 673 долл. Расчет затрат крупного предприятия при среднем спросе на втором этапе На втором этапе переменные издержки увеличатся — с учетом процентов — до 133 632 долл. Таким образом, общие затраты при среднем спросе составят: (1 359 568 долл. + 133 632 долл.) х 7 лет = 10 452 400 долл. Итого: затраты для варианта строительства крупного предприятия без расширения в течение 10 лет с учетом среднего спроса составят: 3 851 673 долл. + 10 452 400 долл. = 14 304 073 долл. Доход крупного предприятия при среднем спросе составит: - на первом этапе (43,9 долл. х 1300 часов/РМ год х 30РМ) х 3 года = 5 136 300 долл. - на втором этапе (55,8 долл. х 1300 часов/РМ год х 30РМ) х 7 лет = 15 233 400 долл. Всего оборот по услугам при среднем спросе составит: 5 136 300долл. + 15 233 400 долл. == 20 369 700 долл. Прибыль составит разницу между рассчитанными издержками и оборотом: 20 369 700 долл. – 14 304 073 долл. = 6 065 627 долл. Расчет затрат крупного предприятия при малом спросе Исходя из правила, что при малом спросе дополнительных издержек не возникает (иначе говоря, переменная часть равно нулю), рассчитываем затраты при малом спросе, используя данные только по постоянным издержкам. 1 185 194 долл. х 3 года = 3 555 582 долл. 1 359 568 долл. х 7 лет = 9 516 976 долл. Сумма затрат для варианта строительства крупного предприятия без расширения в течение 10 лет с учетом малого спроса ё 3 555 582 долл. + 9 516 976 долл. = 13 072 558 долл. Оборот по услугам для малого спроса составит: - на первом этапе (43,9 долл. х 900 часов/РМ год х 30РМ) х 3 года = 3 555 900 долл. - на втором этапе (55,8 долл. х 900 часов/РМ год х 30РМ) х 7 лет = 10 546 200 долл. Общий оборот за 3 года: 3 555 900 долл. + 10 546 200 долл. = 14 102 100 долл. Доход составит разницу между рассчитанными издержками и оборотом (в данном случае по принятому выше допущению, что при малом спросе у нас отсутствуют убытки, эта разница должна быть равна нулю, ведь мы рассчитали стоимость часа работы именно так). 14 102 100 долл. – 13 072 558 долл. = 1 029 542 долл. Теперь накладываем условие вероятностей для разной интенсивности спроса. Условная прибыль (поскольку для принятия решения необходимо некоторое условие) для вершины 4 получится равной: - в случае высокого спроса 11 128 502 долл. х 0,1 = 1 112 850 долл. - в случае среднего спроса 6 065 627 долл. х 0,6 = 3 639 376 долл. - в случае малого спроса 1 029 542 долл. х 0,3 = 308 862 долл. Получается, что минимальная условная прибыль при самом неблагоприятном для нашего сценария стечении обстоятельств (в данном случае это малый спрос) составит 308 862 долл., а максимальная – 3 639 376 долл. (при среднем спросе). Поскольку критерий выбора – максимальная прибыль, то для данной альтернативы в вершину 4, соответствующую строительству крупного предприятия, заносится значение условной максимальной прибыли: 3 639 376 долл. ****Вершина 3**** Вершина 3 обозначает принятие решения о первоначальном строительстве среднего предприятия с последующим расширением до крупного в случаях высокого и среднего спроса на первом этапе (в первые 3 года) и сохранение первоначальных размеров предприятия, если спрос будет малым. Расчет в «дереве решений» начнется в этом случае с «ветвей», т.е. с вычислений в вершинах 7 и 8. Для вычисления значений прибыли в вершине 8 надо определить прибыль в случае расширения предприятия или сохранения прежних размеров предприятия при высоком спросе (соответственно вершины 18 и 17). ****Вершина 18**** Среднее предприятие расширяется с 12 рабочих мест до 30. Для этого берется кредит на строительство предприятия на 18 рабочих мест (т. Е. среднего по размерам). Это происходит на втором этапе 10-летнего плана, иначе говоря, через 3 года, считая с настоящего времени. Выплаты по второму строительному кредиту в течение 3 лет составят, согласно табл. 2, 88 877 долл. ежегодно. А после возвращения кредита эти выплаты прекратятся и будут исключены из списка постоянных затрат. Значит, на втором этапе постоянные издержки в течение 3 лет будут равны 1 448 445 долл., а в последующие 4 года — 1 359 568 долл. Переменные же издержки уже рассчитаны и сведены в табл. 5. Итого: затраты для вершины 18 с учетом высокого спроса: (1 448 445 долл. х 3 года + 1 359 568 долл. х 4 года) + 263 265 долл. х 7 лет = 11 626 462 долл. Доход для крупного предприятия в течение 7 лет составит: 55,8 долл. х 1700 часов/РМ год х 30 РМ х 7 лет = 19 920 600 долл. Прибыль для вершины 18 в случае высокого спроса составит разницу между доходами и издержками: 19 920 600 долл. – 11 626 462 долл. = 8 294 138 долл. С учетом вероятности высокого спроса, равной 0,1, условная прибыль составит: 8 294 138 долл. х 0,1 = 829 414 долл. Затраты для вершины 18 с учетом среднего спроса Для среднего спроса изменятся лишь переменные издержки (см. табл. 5), которые будут равны 133 632 долл. (1 448 445 долл. х 3 года + 1 359 568 долл. х 4 года) + 133 632 долл. х 7 лет = 10 719 031 долл. Доход для крупного предприятия в течение 7 лет с учетом среднего спроса: 55,8 долл. х 1300 часов/РМ год х 30 РМ х 7 лет = 15 233 400 долл. Прибыль для вершины 18 в случае высокого спроса составит разницу между доходами и издержками: 15 233 400 долл. – 10 719 031 долл. = 4 514 369 долл. С учетом вероятности среднего спроса, равной 0,6, условная прибыль составит: 4 514 369 долл. х 0,6 = 2 708 621 долл. Издержки при малом спросе составят: 1 448 445 долл. х 3 года + 1 359 568 долл. х 4 года = 9 783 607 долл. Доход при малом спросе составит: 55,8 долл. х 900 часов/РМ год х 30 РМ х 7 лет = 10 546 200 долл. Разница: 10 546 200 долл. - 9 783 607 долл. = 762 593 долл. С учетом вероятности малого спроса, равной 0,3, прибыль составит: 762 593 долл. х 0,3 = 228 778 долл. Эта положительная разница получается при использовании данных таблицы, где учтен кредит на развитие производства в течение 3 лет. Однако, поскольку горизонт планирования выбран на 10 лет, то возникает разница по доходам, так как стоимость часа назначена постоянной, а издержки через 3 года станут меньше на величину ежегодной оплаты кредита. ****Вершина 17**** Она обозначает решение, когда, несмотря на высокий спрос, расширения предприятия не производится и фирма работает так же, как и на первом этапе, - с теми же затратами, лишь с небольшими изменениями, связанными с ростом затрат в течение трех лет. Постоянные издержки для среднего предприятия на втором этапе будут меньше на выплаты по кредиту и составят 607 461 долл., переменные же издержки уже рассчитаны в табл. 5. Затраты для вершины 17, среднее предприятие с учетом высокого спроса: (607 461 долл. + 125 397 долл.) х 7 лет = 5 130 006 долл. Доход для среднего предприятия при высоком спросе в течение 7 лет: 61,7 долл. х 1700 часов/РМ год х 12 РМ х 7 лет = 8 810 760 долл. Прибыль для вершины 17 в случае высокого спроса составит разницу между доходами и издержками: 8 810 760 долл. – 5 544 763 долл. = 3 265 997 долл. С учетом вероятности высокого спроса, равной 0,1, условная прибыль составит: 3 265 997 долл. х 0,1 = 326 600 долл. Переходим к рассмотрению затрат в случае среднего спроса. Переменные издержки берем из табл. 5. Затраты для вершины 17, среднее предприятие с учетом среднего спроса: (607 461 долл. + 62 698 долл.) х 7 лет = 4 691 113 долл. Доход для среднего предприятия с учетом среднего спроса в течение 7 лет составит: 61,7 долл. х 1300 часов/РМ год х 12 РМ х 7 лет = 6 737 640 долл. Прибыль для вершины 17 в случае среднего спроса составит разницу между доходами и издержками: 6 737 640 долл. – 4 691 113 долл. = 2 046 527 долл. С учетом вероятности среднего спроса, равной 0,6, условная прибыль равна: 2 046 527 долл. х 0,6 = 1 227 916 долл. Далее. В случае малого спроса мы считаем, что переменные издержки по нашему сценарию равны нулю. Затраты для вершины 17 с учетом малого спроса: 607461 долл. х 7 лет = 4 252 227 долл. Доход для среднего предприятия с учетом малого спроса в течение 7 лет составит: 61,7 долл. х 900 часов/РМ год х 12 РМ х 7 лет = 4 664 520 долл. Прибыль для вершины 17 в случае малого спроса составит разницу между доходами и издержками: 4 664 520 долл. – 4 252 227 долл. = 412 293 долл. С учетом вероятности малого спроса, равной 0,3, доход составит: 412 293 долл. х 0,3 = 123 689 долл. Для вершин 15 и 16, т. Е. для вершины 7, расчет будет точно таким же, как и для вершин 17 и 18. Значит, в итоге максимальное значение прибыли (т. е. дохода за вычетом издержек) составит для вершин 7 и 8 вариант с расширением 2 708 621 долл., соответствующий среднему спросу в любой из вершин. Данный результат мы переносим далее. Это означает, что когда мы рассмотрим события высокого и среднего спроса после строительства среднего предприятия, то к полученным результатам следует добавить значение прибыли: 2 708 621 долл. Рассмотрим теперь первый этап временного плана (первые 3 года) для среднего предприятия. Данные о постоянных издержках берутся из табл. 4 для условия строительства среднего предприятия, первого этапа, а о переменных – из табл. 5 с учетом высокого спроса. Прибыль для вершины 3 с учетом высокого спроса: 49,1 долл./час х 1700 часов/РМ х 12РМ х 3 года х 0,1 - (530 648 долл. + 94 213 долл.) х 3 года х 0,1 + 2,708,621 долл. = 2 821 655 долл. Данные об издержках на первом этапе для среднего предприятия — см. табл. 5. Прибыль для вершины 3 с учетом среднего спроса: 49,1 долл./час х 1300 часов/РМ х 12 РМ х 3 года х 0,6 - (530 648 долл. + 47 056 долл.) х 3 года х 0,6 + 2 708 621 долл. = 3 047 482 долл. Согласно сценарию, в случае малого спроса расширения предприятия не производится и, таким образом, в постоянных издержках затраты на возврат кредита не участвуют (т. е. численное выражение соответствующих средств надо вычесть из числа, приведенного в графе табл. 4). Прибыль для вершины 3 с учетом малого спроса за все 10 лет: 49,1 долл./час х 900 часов/РМ х 12 РМ х 3 года х 0,3 - 530 648 долл. х 3 года х 0,3 + 61,7 долл./час х 900 часов/РМ х 12 РМ х 7 лет х 0,3 – 607 461 долл. х 7 лет х 0,3 = 123 357 долл. Таким образом, результат расчетов сценариев для вершины 3 таков: максимальная условная прибыль в случае строительства среднего предприятия составит 3 047 482 долл. Переходим к следующей группе ветвей, а именно к строительству изначально малого предприятия и последующей альтернативе – расширению фирмы при высоком и среднем спросе. Вершины 5 и 6 представляют выбор инвестора по расширению от мелкого предприятия до крупного или от мелкого до среднего. Каждому из решений соответствует последующая вероятность спроса: малый спрос, средний и высокий. Как и прежде, основой служит идея нулевых затрат при малом спросе. Расчеты для малого спроса выполняются для проверки корректности вычислений. ****Вершина 6**** Так же как и ранее, расчет начинается с вариантов, наиболее близких к «листьям». В случае со строительством малого предприятия расчет начнется для вершины 6 с рассмотрением альтернативы расширения малого предприятия с учетом высокого спроса. Возьмем три предприятия: малое, среднее и крупное. Я рассчитываю их доходы с учетом малого, среднего и высокого спроса с соответствующими им вероятностями. Альтернативу расширения фирмы от малого до среднего предприятия я принимаю, как решение построить еще одно малое предприятие размером в 6 рабочих мест (было 6 мест - стало 12). Соответственно, размер возврата кредита в последующие 3 года рассчитывается по данным таблицы кредитов для строительства малого предприятия через 3 года. Данные о затратах берутся из таблицы затрат второго этапа для среднего предприятия. Вариант расширения от малого предприятия до крупного равнозначен строительству двух средних предприятий, на каждом из которых — 12 рабочих мест. Таким образом, в первые 3 года второго этапа размер ежегодных платежей по кредиту равен удвоенному произведению затрат среднего предприятия на выплаты. То есть данные соответствующей графы табл. 4 нужно заменить цифрой, выражающей удвоенные годовые выплаты по кредиту за среднее предприятие на втором этапе. Постоянные издержки будут, таким образом, в первые 3 года второго этапа равны 1 478 070 долл., а в последующие 4 года — 1 359 568 долл. Переменные издержки равны, согласно табл. 5, 263 265 долл. Затраты крупного предприятия с учетом высокого спроса в течение 7 лет составят: 1 478 070 долл. х 3 года + 1 359 568 долл. х 4 года + 263 265 долл. х 7 лет = 11 715 337 долл. Доходы крупного предприятия после расширения с учетом высокого спроса в течение 7 лет составят: 55,8 долл. х 1700 часов/РМ х 30РМ х 7 лет =19 920 600 долл. Прибыль для среднего предприятия после расширения с учетом высокого спроса в течение 7 лет составит: 0,1 х (19 920 600 долл. - 11 715 337 долл.) = 820 526 долл. Затраты крупного предприятия с учетом среднего спроса в течение 7 лет Переменные издержки берем из табл. 5 для условий среднего спроса на втором этапе: 1 478 070 долл. х 3 года + 1 359 568 долл. х 4 года + 133 632 долл. х 7 лет = 11 715 337 долл. Доходы крупного предприятия после расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет 55,8 долл. х 1300 часов/РМ х 30РМ х 7 лет = 15 233 400 долл. Прибыль для среднего предприятия после расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет 0,6 х (15 233 400 долл. - 11 715 337 долл.) = 2 110 838 долл. Затраты крупного предприятия с учетом малого спроса в течение 7 лет: 1 478 070 долл. х 3 года + 1 359 568 долл. х 4 года = 9 872 482 долл. Доходы крупного предприятия после расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет: 55,8 долл. х 900 часов/РМ х 30 РМ х 7 лет = 10 546 200 долл. Прибыль для среднего предприятия после расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет : 0,3 х (10 546 200 долл. - 9 872 482 долл.) = 202 115 долл. Очевидно, что данные расчета для вершины 14 аналогичны данным для вершины 11. Далее рассчитаем вершину 13. ****Вершина 13**** Данные по постоянным издержкам отличаются от данных табл. 4 тем, что на втором этапе в течение 3 лет возвращаются средства на строительство среднего предприятия в количестве 637 087 долл., а затем эти выплаты прекращаются, и постоянные издержки равны 607 461 долл. К постоянным издержкам добавляются переменные из табл. 5 для крупного предприятия в условиях высокого спроса. Затраты среднего предприятия с учетом высокого спроса в течение 7 лет: 637 087 долл. х 3 года + 607 461 долл. х 4 года + 125 397 долл. х 7 лет = 5 218 884 долл. Доходы среднего предприятия после расширения с учетом высокого спроса в течение 7 лет: 61,7 долл. х 1700 часов/РМ х 12РМ х 7 лет = 8 810 760 долл. Прибыль для среднего предприятия после расширения с учетом высокого спроса в течение 7 лет - 0,1 х (8 810 760 долл. - 5 218 884 долл.) = 359 187 долл. Затраты среднего предприятия после расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет: Переменные издержки берутся из табл. 5 для среднего предприятия и среднего спроса на втором этапе. 637 087 долл. х 3 года + 607 461 долл. х 4 года + 62 698 долл. х 7 лет = 4 779 991 долл. Доходы среднего предприятия после расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет: 61,7 долл. х 1300 часов/РМ х 12РМ х 7 лет = 6 737 640 долл. Прибыль для среднего предприятия после расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет: 0,6 х (6 737 640 долл. - 4 779 991 долл.) = 1 174 589 долл. Затраты среднего предприятия после расширения с учетом малого спроса в течение 7 лет: 637 087 долл. х 3 года + 607 461 долл. х 4 года = 4 341 105 долл. Доходы среднего предприятия после расширения с учетом малого спроса в течение 7 лет: 61,7 долл. х 900 часов/РМ х 12РМ х 7 лет = 4 664 520 долл. Прибыль для среднего предприятия после расширения с учетом малого спроса в течение 7 лет : 0,3 х (4 664 520 долл. - 4 341 105 долл.) = 97 024 долл. Затраты малого предприятия без расширения с учетом высокого спроса в течение 7 лет Данные по постоянным издержкам табл. 4 отличаются отсутствием выплат по кредиту на расширение и равны 329 641 долл. Переменные издержки берутся из табл. 5 для малого предприятия в условиях высокого спроса. 329 641 долл. х 7 лет + 71 627 долл. х 7 лет = 2 808 876 долл. Доходы малого предприятия без расширения с учетом высокого спроса в течение 7 лет: 66,5 долл. х 1700 часов/РМ х 6 РМ х 7 лет = 4 748 100 долл. Прибыль для малого предприятия без расширения с учетом высокого спроса в течение 7 лет: 0,1 х (4 748 100 долл. - 2 808 876 долл.) = 193 922 долл. Затраты малого предприятия без расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет Переменные издержки из табл. 5 для малого предприятия в условиях среднего спроса 329 641 долл. х 7 лет + 35 948 долл. х 7 лет = 2 559 123 долл. Доходы малого предприятия без расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет: 66,5 долл. х 1300 часов/РМ х 6 РМ х 7 лет = 3 630 900 долл. Прибыль для малого предприятия без расширения с учетом среднего спроса в течение 7 лет: 0,6 х (3 630 900 долл. - 2 559 123 долл.) = 643,066 долл. Затраты малого предприятия без расширения с учетом малого спроса в течение 7 лет: 329 641 долл. х 7 лет = 2 307 487 долл. Доходы малого предприятия без расширения с учетом малого спроса в течение 7 лет: 66,5 долл. х 900 часов/РМ х 6 РМ х 7 лет = 2 513 700 долл. Прибыль для малого предприятия без расширения с учетом малого спроса в течение 7 лет : 0,3 х (2 513 700 долл.- 2 307 487 долл.) = 61 864 долл. Очевидно, что расчет для вершин 12 и 13 идентичен расчету для вершин 10 и 9. Получается, что для вершин 5 и 6 мы получаем по нашему критерию такой же результат, что и для вершин 7 и 8. То есть максимальная условная прибыль составляет 2 110 838 долл. для варианта расширения до крупного предприятия. Наконец, перейдем к последней части расчета – первому этапу существования малого предприятия при разных значениях интенсивности спроса. Затраты малого предприятия при высоком спросе, первый этап. Данные из соответствующих граф по постоянным издержкам — из табл. 4, а по переменным — из табл. 5. (288 358 долл. + 54 017 долл.) х 3 года = 1 027 125 долл. Доходы малого предприятия при высоком спросе, первый этап: 53,4 долл./час х 1700 час/РМ х 6РМ х 3 года = 1 634 040 долл. Прибыль для малого предприятия при высоком спросе на первом этапе равна: 1 634 040 долл. - 1 027 125 долл. = 606 915 долл. Накладывая условие вероятности высокого спроса, получаем условную прибыль: 606 915 долл. х 0,1 = 60 691 долл. Затраты малого предприятия при среднем спросе на первом этапе. Данные по переменным издержкам — из соответствующей графы табл. 5. (288 358 долл. + 27 008 долл.) х 3 года = 946 098 долл. Доходы малого предприятия при малом спросе: 53,4 долл./час х 1300 час/РМ х 6РМ х 3 года = 1 249 560 долл. Прибыль малого предприятия в случае среднего спроса на первом этапе равна: 1 249 560 долл. - 946 098 долл. = 303 462 долл. Наложение условия вероятности среднего спроса: 303 462 долл. х 0,6 = 182 077 долл. Затраты малого предприятия при малом спросе на первом этапе: 288 358 долл. х 3 года = 865 074 долл. Доходы малого предприятия при малом спросе на первом этапе: 53,4 долл./час х 900 час/РМ х 6 РМ х 3 года = 865 080 долл. Условная прибыль, что очевидно, равна нулю. Поскольку в случае малого спроса расширения предприятия не производится, то затраты на втором этапе не будут содержать выплат по кредиту и окажутся равными 329 641 долл. 329 641 долл. Х 7 лет = 2 307 487 долл. Доходы малого предприятия на втором этапе: 66,5 долл./час х 900 час/РМ х 6 РМ х 7 лет = 2 513 700 долл. Прибыль малого предприятия равна: 2 513 700 долл. - 2 307 487 долл. = 206 213 долл. С учетом условия вероятности малого спроса, равной 0,3, получаем условную прибыль: 206 213 долл. х 0,3 = 61 864 долл. Далее: определяем максимальную условную прибыль для вершины 2. Для этого необходимо добавить результаты расчетов второго этапа из вершин 5 и 6. Получается: – для высокого спроса 2 110 838 долл. + 60 691 долл. = 2 171 529 долл. - для среднего спроса 2 110 838 долл. + 303 462 долл. = 2 414 300 долл. - для малого спроса Так как на первом этапе не было получено прибыли, вся условная прибыль равна условной прибыли второго этапа, т. е. 61 864 долл. Максимальная условная прибыль для варианта выбора малого предприятия с учетом всех установленных нами возможностей: 2 414 300 долл. Наконец, у нас появляется три решения с условными значениями, определяющими их вес: 1) 3 639 376 долл. - для строительства крупного предприятия, 2) 3 047 482 долл. - для среднего, 3) 2 414 300 долл. - для малого. Итак, после длительного и кропотливого расчета становится очевидным, исходя из критерия максимальной условной прибыли, что для получения максимальной прибыли инвестору необходимо вложить средства в построение крупного предприятия. Надо отметить, что любой из прочих вариантов предполагает в дальнейшем расширение предприятия до крупного. Значит, если условия на рынке поначалу и сложатся неблагоприятно, то с течением времени выбор все равно остается за крупным предприятием. Отмечу, что вывод, на основе которого можно принять решение о вложении денег в крупное предприятие, хорошо согласуется с жизненными примерами, следовательно, данный метод применим для моделирования развития предприятия. В завершение можно сравнить качество вложений при различных вариантах, т. е. оценить варианты по критерию отдачи на вложенный доллар. Общее вложение средств в крупное предприятие без расширения равно 377 339 долл., а полученная условная максимальная прибыль — 3 639 376 долл. Отношение прибыли на каждый вложенный доллар в год равно 0,964. Общее вложение средств в среднее предприятие вместе с его последующим расширением равно 150 936 долл. + 266 632 долл. = 417 568 долл. Полученная условная прибыль равна 3 047 482 долл. Отношение прибыли на каждый вложенный доллар в год равно 0,73. Общее вложение средств в малое предприятие вместе с его расширением до крупного равно 75 468 долл. + 355 510 долл. = 430 978 долл. Полученная условная прибыль равна 2 414 300 долл. Отношение прибыли на каждый вложенный доллар в год равно 0,56. Из этого следует важный вывод: по критерию эффективности деньги лучше всего вкладывать в крупные проекты, а крупное строительство начинать сразу и не растягивать его во времени - это ухудшает качество «работы» денег почти вдвое, если сравнивать проекты малого и крупных предприятий. Сочетание этих двух методов - построения «дерева решений» и последующей оценки качества вложений по отношению к полученной условной прибыли на один инвестированный доллар — дает проектантам мощное средство оценки и пропаганды своих проектов. Удачи вам! Краткое обобщение результатов расчета Я выделяю три важных результата, получаемых по выполнении этого расчета — довольно долгого, однако весьма простого по существу. 1. Экономический результат. Удельные затраты крупного предприятия меньше – это получается по соотнесению затрат на единицу продаваемой продукции. В случае автосервиса – это время, и для крупного предприятия соотношение затрат к продаваемому предприятием рабочему времени получается наименьшим. 2. Философский результат. Облегчению расчета способствовало рассмотрение «ветвей» и «листьев» «дерева решений» – т. е. рассмотрение в перспективе. Иначе говоря, мы рассматриваем доходы и затраты в тот момент, когда мысленно продвигаемся ближе к достигнутой цели. 3. Политический результат. Крупный проект оказался самым прибыльным и эффективным, хотя, это могло быть лишь стечением вероятностей?..

# 5. Оптимизация при реализации решений в условиях риска

Реализация принятых решений по управлению предприятиями подвержена объективно существующей и принципиально неустранимой неопределенности. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных событий, изменить их содержание, либо вызвать нежелательное развитие событий как предвидимых, так и непредвидимых. В результате поставленная цель не будет достигнута или достигнута не в полной мере. Возможность отклонения от цели, т.е. несовпадение фактически полученного результата с намеченным в момент принятия решения, характеризуется такой категорией как риск.

В связи с тем, что при поэтапной реализации стратегии предполагается принятие последовательных промежуточных решений, то каждому из них будут свойственны свои факторы риска. Рассмотрим модель управления реализацией некоторого проекта с учетом возможных факторов риска. Предположим, что управление проектом состоит из нескольких этапов. На каждом этапе возможны альтернативные направления реализации проекта. Каждое из этих направлений характеризуется вероятностью возникновения ущерба, связанного, например, с конъюнктурой рынка, а также величиной ущерба и возможной прибылью. Необходимо разработать стратегию управления проектом, которая позволила бы реализовать проект с максимальной прибылью при допустимом уровне затрат. Математическую модель данной ситуации можно представить в следующем виде.

1. Исходные данные

М={1,...,m} - множество этапов реализации проекта, на каждом из которых действуют соответственно свои факторы риска;

N={1,...,n} - множество возможных вариантов реализации (состояний) проекта;

  Pkij  , k 0,m; i 1,m; j 1,n – матрица вероятностей возникновения ущерба при переходе реализации проекта из k-го этапа на i-й этап по j-му направлению;

k=0 – исходный этап реализации проекта;

  akij  , k 0,m; i 1,m; j 1,n – матрица затрат (возможного ущерба) при переходе реализации проекта из k-го этапа на i-й этап по j-му направлению;

  bkij  , k 0,m; i 1,m; j 1,n – матрица ожидаемой прибыли (выгоды) при переходе реализации проекта из k-го этапа на i-й этап по j-му направлению.

2. Обозначения

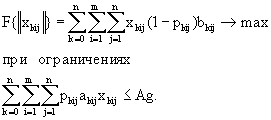


3.Постановка задачи

Найти такую стратегию управления реализацией проекта из множества допустимых, при которой ожидаемый эффект будет максимален, а возможные потери будут не больше допустимых, т.е. необходимо найти набор переменных из условия:



(1-2)



Сформулированная задача, несмотря на наличие в целевой функции вероятностных характеристик, относится к классу задач математического программирования, т.к. на каждом этапе управления предполагается известной (оцененной) вероятность потерь при выборе того или иного альтернативного направления реализации проекта.

Пример.

Имеется проект по производству некоторого продукта, состоящий из трех этапов:

* 1. Выбор (подбор) инвестора.
  2. Выбор поставщика.
  3. Производство и сбыт продукта.

Предположим, что на первом этапе реализации проекта имеется возможность использования услуг трех инвесторов, каждый из которых с учетом принятых обозначений характеризуется следующими величинами (табл.6):

Таблица 6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Инвесторы | | |
| 1 | 2 | 3 |
| р011=0,3 | р012=0,5 | р013=0,2 |
| а011=100 у.е. | а012=120 у.е. | а013=180 у.е. |
| зb011=150 у.е. | b012=250 у.е. | b013=150 у.е. |

Как видно из приведенных данных, вероятности возникновения ущерба при выборе того или иного инвестора составляют в сумме 1, т.е. выбор одного из трех инвесторов лицом, принимающим решение, сделан.

Второй этап реализации проекта может характеризоваться, например, предложениями по поставке сырья от четырех поставщиков со следующими характеристиками (табл.7):

Таблица 7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Поставщики | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| р121=0,2 | р122=0,3 | р123=0,4 | р124=0,1 |
| а121=200 у.е. | а122=230 у.е. | а123=300 у.е. | а124=200 у.е. |
| b121=500 у.е. | b122=500 у.е. | b123=700 у.е. | b124=500 у.е. |

На третьем этапе (производство и сбыт) реализации проекта с учетом различных объемов производства возможны три варианта сбыта (табл.8):

Таблица 8

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сбыт | | |
| 1 | 2 | 3 |
| р231=0,1 | р232=0,3 | р233=0,6 |
| а231=200 у.е. | а232=300 у.е. | а233=350 у.е. |
| b231=600 у.е. | b232=750 у.е. | b233=800 у.е. |

Предположим, что математическое ожидание ущерба при реализации проекта не должно превышать 100 у.е. (допустимый риск).

Решение

Как уже отмечалось, задача (1) относится к классу задач дискретного математического программирования. Точное решение такой задачи может быть найдено с помощью алгоритма, построенного на основе одной из вычислительных схем сокращенного перебора вариантов, например, метода ветвей и границ.

Реализация метода ветвей и границ в вычислительный алгоритм связана с определенными трудностями:

* + необходимо задать правило ветвления вариантов;
  + требуется задать процедуру оценки вариантов решений;
  + необходимо запомнить большие массивы информации в памяти ЭВМ и др.

В ряде практических случаев эти трудности преодолеваются на основе эвристических рассуждений при построении алгоритма решения.

Для рассматриваемой задачи алгоритм решения может быть построен с помощью следующих эвристических правил.

* 1. Обеспечение максимума прибыли на каждом этапе реализации проекта. Аналитически данное решающее правило может быть записано следующим образом:

(3)



* 1. Обеспечение минимума потерь на каждом этапе реализации проекта. Это правило может быть записано как

(4)



3. Обеспечение максимума удельной прибыли на каждом этапе реализации проекта, т.е.

(5)



С учетом сформулированных правил решение поставленной задачи будет выглядеть следующим образом.

1. По максимуму прибыли на каждом этапе реализации проекта.

0-й этап

1-й этап

1) 105 у.е. 2) 125 у.е. 3) 120 у.е.

2-й этап

1) 400 у.е. 2) 350 у.е. 3) 420 у.е. 4) 450 у.е.

3-й этап

1) 540 у.е. 2) 525 у.е. 3) 320 у.е.

Таким образом, руководствуясь правилом (3), мы получили решение, согласно которому следует выбрать второго инвестора, четвертого поставщика сырья и первого дилера для реализации готовой продукции. При этом значение целевой функции составит 1115 у.е. Значение функции ограничения – 100 у.е.

2. По минимуму ущерба (затрат) на каждом этапе реализации проекта.

0-й этап

1-й этап

1) 30 у.е. 2) 60 у.е. 3) 36 у.е.

2-й этап

1) 40 у.е. 2) 64 у.е. 3) 120 у.е. 4) 20 у.е.

3-й этап

1) 20 у.е. 2) 90 у.е. 3) 210 у.е.

Согласно решающего правила (4), следует на первом этапе выбрать первого инвестора, четвертого поставщика и первого дилера. Значение целевой функции и функции ограничений для полученного решения соответственно составят 1095 у.е. и 70 у.е.

3 По максимуму относительной прибыли на каждом этапе реализации проекта.

0-й этап

1-й этап

1) 3,5 у.е. 2) 2,08 у.е. 3) 6 у.е.

2-й этап

1) 10 у.е. 2) 5,47 у.е. 3) 3,5 у.е. 4) 22,5 у.е.

3-й этап

1) 27 у.е. 2) 5,8 у.е. 3) 1,5 у.е.

В соответствии с решающим правилом (5) на первом этапе следует выбрать третьего инвестора, на втором – четвертого поставщика и на третьем – первого дилера. Значения целевой функции и функции ограничений соответственно составят 1110 у.е. и 76 у.е.

Учитывая, что все варианты решений удовлетворяют ограничению задачи в качестве оптимального может быть выбран первый вариант, построенный в результате реализации правила обеспечения максимальной прибыли на каждом этапе реализации проекта, обеспечивающий максимальное значение целевой функции – ожидаемой прибыли. Но этому варианту присущ и максимальный возможный ущерб. Если лицо, принимающее решение, не склонно к риску, то может быть выбран второй вариант реализации проекта, имеющий минимальный возможный ущерб.

Наиболее же приемлемым является третий вариант реализации проекта, основанный на обеспечении максимальной относительной прибыли на каждом этапе реализации проекта. Данный вариант имеет меньшее значение целевой функции на 0,04 %, а функции ограничения (возможного ущерба) - на 24% меньше.

Таким образом, результаты расчетов подтверждают работоспособность предложенной методики оптимизации стратегии управления предприятием в условиях риска, которая может служить хорошим дополнением для обоснования принятия решений.

**5.1. Матрица предприятия**

Для выбора оптимального решения, прогнозирующего максимальный доход с течением времени и экономящего наши силы и средства, возможно применить вероятностные матрицы прибыли-убытков для определенной стратегии.

В качестве ориентира для определения спроса на услуги можно взять загрузку одного рабочего места: 45% - плохой спрос, 65% - средний и 85% - хороший, после которого наступает некоторый предел качества работы.

Учитывая, что спрос на услуги через некоторое время обязательно изменится ( при этом надо учитывать время жизни данного товара ), он не может быть вечно плохим или вечно хорошим, что существует некоторая зависимость между спросом нынешнего года и следующего, можно построить матрицу переходных вероятностей.

Таблица 9

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос нынешнего года | хороший | удовлетворит. | плохой | спрос будущего года |
| хороший | 0.2 | 0.5 | 0.3 |  |
| удовлетв. | 0 | 0.5 | 0.5 |  |
| плохой | 0 | 0 | 1 |  |

Эта таблица отражает следующее наблюдение : если спрос в текущем году оценивается как удовлетворительный, то в следующем году с вероятностью 0.5 он останется удовлетворительным или с вероятностью 0.5 станет плохим. А если был плохим, то таким же и останется. Еще одним учитываемым в модели фактором является возможность влиять на спрос. Если имеется статистика спроса, из которой следует, что существует вероятность его ухудшения, то нелепо сидеть и ждать, когда она реализуется. В таком случае можно провести рекламную компанию, результатом которой станет изменение переходных вероятностей.

Таблица 10

Матрица переходных вероятностей. (отражение возможности влиять на спрос)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос нынешнего года | хорорший | удовлетворит. | плохой | спрос будущего года |
| хороший | 0.3 | 0.6 | 0.1 |  |
| удовлетв. | 0.1 | 0.6 | 0.3 |  |
| плохой | 0.05 | 0.4 | 0.55 |  |

Эта таблица отражает следующее предположение: в случае применения рекламных приемов вероятность изменения спроса хоть и невелика, но все-таки есть, по сравнению с пассивным вариантом Таблицы 9.

Чтобы принять решение, надо знать сколько оно стоит – переходные вероятности обязательно связываются с соответствующими им прибылями или убытками. То есть на каждую из матриц переходных вероятностей, приходится матрица прибыли – убытков, (полученный оборот минус затраты на его получение).Такая матрица формируется исходя из конкретных экономических показателей. См предыдущий расчет.

Таблица 11 (прибыли – убытков)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос нынешнего года | Хороший | Удовлетв. | Плохой | Спрос будущего года |
| Хороший | 70000 | 60000 | 30000 |  |
| Удовлетв. | 0 | 50000 | 10000 |  |
| Плохой | 0 | 0 | -10000 |  |

Эта таблица отражает прибыли – убытки при пассивном поведении. То есть, если в этом году спрос был хороший и останется таким же то предприятие получит прибыль 70000$, при спаде спроса до удовлетворительного 60000$, плохого 30000$.

Если существующее положение не устраивает, то я инвестирую в привлечение клиентов, и матрица прибыли – убытков изменится.

Таблица 12

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос нынешнего года | Хороши | Удовлетв. | Плохой | Спрос будущего года |
| Хороший | 60000 | 50000 | -10000 |  |
| Удовлетв. | 70000 | 40000 | 0 |  |
| Плохой | 60000 | 30000 | -20000 |  |

Эти две пары матриц описывают две стратегии проведения рыночной политики: пассивной Таблица 11 и активной Таблица 12. Выбирая стратегию на ближайшие несколько лет, будем исходить из показателей максимальной прибыли на рассматриваемом промежутке. Можно несколько упростить решение и всегда проводить агрессивную маркетинговую политику, если спрос плохой. Тогда Таблица 9 станет такой:

Таблица 13

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос сейчас | Хор. | Удов. | Плохой | Спрос след. года |
| Хор. | 0.2 | 0.5 | 0.3 |  |
| Удов. | 0 | 0.5 | 0.5 |  |
| Плохой | 0.05 | 0.4 | 0.55 |  |

Тогда Таблица 14 (прибылей –убытков )

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос сейчас | Хор. | Удовл. | Плохой | Спрос след. года |
| Хор | 70000 | 60000 | 30000 |  |
| Удовл. | 0 | 50000 | 10000 |  |
| Плохой | 60000 | 30000 | -20000 |  |

Выбор стратегии определяет политику предприятия на каждый последующий год , исходя из заранее вычисленных доходов и вероятностей их получения в течении трех лет. Каждому году должна соответствовать одна стратегия, которая может отличаться от стратегии в предыдущем году. Максимальная прибыль получится вследствие накопления ожидаемых доходов, которые есть для каждого из рассчитываемых годов произведения вероятностей таких переходов на прибыль\убыток соответствующего перехода. Причем ожидаемый доход это не деньги которые окажутся в кассе, а указатель направленный в сторону максимальной прибыли, который будет являться для нас ориентиром захода в недопустимую зону.. Реальное значение дохода будет отличаться от вычисленного.

Для одного года при бездействии ожидаемый доход будет равен:

Изначально хороший спрос 0.2 х 70000 + 0.5 х 60000 + 0.3 х 30000 = 53000$ прибыли

Изначально удовл. Спрос 0.5 х 50000 + 0.5 х 10000 = 30000$ прибыли

Изначально плохой спрос 1 х (- 10000) = - 10000$ убытка

Аналогичные вычисления проводятся при изменении маркетинговой политики.

Таблица 15

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Ожидаемые доходы, если ничего не делать | Ожидаемые доходы при влиянии на рынок | Стимулировать спрос |
| Хороший спрос | 53000 | 47000 | нет |
| Удовлетв. спрос | 30000 | 31000 | да |
| Плохой спрос | -10000 | 4000 | да |

Выбор стратегии на текущий год определяется спросом. Если он хороший, то ожидаемый доход составит 53000$ и спрос можно не стимулировать. В случае среднего или плохого спроса надо вести себя активно.

Таблица 16 ожидаемый доход для второго года и разных стратегий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Ожидаемый доход если ничего не делать | Ожидаемый доход если влиять на рынок | Стимулировать спрос |
| Хороший спрос | 80300 | 81900 | да |
| Удовлетв. спрос | 47500 | 56100 | да |
| Плохой спрос | -6000 | 21300 | да |

Таблица 17 ожидаемый доход для 3 года

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| Хороший спрос | 103800 | 107400 | да |
| Удовл. спрос | 68700 | 79200 | да |
| Плохой спрос | 11300 | 42300 | да |

Получается, что оптимальная стратегия в данном случае выглядит так: первый год ничего не делаем, однако в последующие годы проводим маркетинговые акции, стимулирующие спрос.

# Рассмотренную модель можно дополнить изменением переходных вероятностей в зависимости от года, можно добавить еще одну альтернативу. Можно перевести в XL и на основе предполагаемых рисков проигрывать ситуации выбирая направление дальнейшего развития. Для получения достоверных данных нужно вести статистику экономических показателей, таких как загруженность рабочих мест.

# 5.2. Влияние «слабых сигналов» ("движение на красный свет")

При принятии решений в условиях неопределенности большое внимание следует уделять «слабым» сигналам, и контролю за развитием событий в результате своих действий.

Время от времени менеджер принимает «неправильные» решения. В тот момент, когда становится ясно, что дело провалилось, он осознает, что, на самом деле, он был заблаговременно предупрежден чем-то вроде сигналов, признаков или замечаний. Тем не менее, он не обратил внимание на это предупреждение или проигнорировал его, вообщем – проехал на красный свет".

"Движение на красный свет" можно определить так: невнимание, игнорирование, сокрытие или пренебрежение к предупредительным сигналам, которые, если бы их правильно использовали, смогли бы предотвратить принятие неправильных решений. "движение на красный свет" может осуществляться в различных формах: когда не замечают сигналы, когда не видят неточности в информации, когда игнорируют сигналы или информацию или когда делают вид, что не видят их. Но раз правило нарушено, то вопрос теперь состоит в том, как долго такое поведение может продолжаться. Опасность повторения подобной ошибки будет существовать до тех пор, пока данное нарушение правил не будет осознано.

**Модель "движения на красный свет"**

**Предупреждающие сигналы**

Процесс принятия решений позволяет построить особую модель, которая является наиболее общей и охватывает все конкретные случаи. В эту модель входит предупреждающий сигнал, который может проявляться в различных формах и размерах. Это может быть "устойчивая реальная информация" или также растущее убеждение и чувство сомнения или беспокойства. Может также образоваться "черная дыра", то есть разрыв, обусловленный отсутствием информации.

Если проблема связана с тем, что предупреждающий сигнал не смогли разглядеть, то мы ее обозначаем как:

"Движение на красный свет" по первому типу - то есть неспособность увидеть знак, который является необходимым для процесса принятия решений.

Если проблема связана с недостатком информации, и этот недостаток не замечается, то мы ее называем:

"Движение на красный свет" по второму типу - то есть неспособность признать отсутствие информации, которая является необходимой для процесса принятия решений.

"Движение на красный свет" по третьему типу - то есть сознательное или бессознательное игнорирование сигналов, которые являются необходимыми для принятия правильного решения.

Тем не менее, так случается, что человек, который индивидуально получает сигнал, не вводит его в процесс принятия решений, что обусловливает "движение на красный свет" по четвертому типу.

"Движение на красный свет" по четвертому типу - отклонение или пренебрежение сигналами, которые должны получить надлежащее обращение в процессе принятия решения.

"Движение на красный свет" по пятому типу - то есть неспособность признать факт, что "движение" было совершено согласно одному из четырех предшествующих типов.

**Основные признаки "движения на красный свет"**

Движение по пятому типу часто совпадает с тем, что мы называем основными признаками поведения "движения на красный свет".

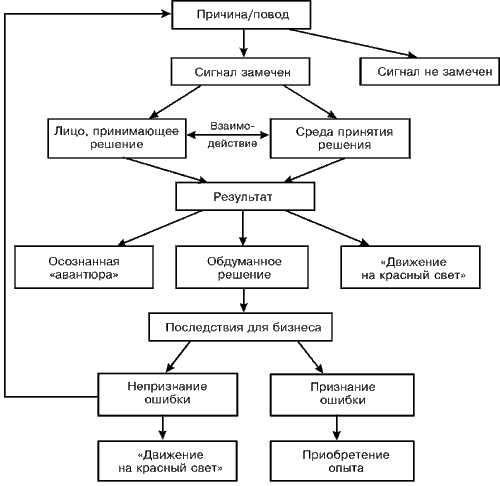
В характеристику этих признаков входят:

эйфорическое настроение: аплодисменты настолько громкие, что невозможно спросить открыто, является ли выбранное решение, действительно, наилучшим или нет. Восторженное настроение так или иначе выглядит нереальным. Здесь уместна пословица: "Если костры горят необычайно ярко, то это - подозрительно";

Паника, часто противоположная эйфории.

**Графическое изображение модели "движения на красный свет"**

С учетом ограничений, свойственных любым моделям, представленная выше схема отражена на рис. 9.



Движущая сила (причина или повод) заявляет о себе в виде предупреждающего сигнала. Если сигнал поступает, то возможны два варианта: или их получают, или не получают. Таким же образом: или замечают отсутствие информации, или не замечают. Если сигнал не получен, то мы имеем дело с "движением на красный свет" (первого или второго типа, см. выше). Если предупреждающий сигнал принят, то реакция на него зависит от компании. Точнее, это зависит от конкретного лица, принимающего решение, и от его окружения, среды принятия решения.

Решение может быть или хорошо продуманным, или содержать "учтенный риск", или соответствовать третьему и четвертому типу "движения на красный свет.

Существует ряд факторов, которые указывают на высокий уровень чувствительности к "красному свету". Они раскрываются с помощью следующих понятий: действующие лица, процесс формирования мнения, информация и интуиция.

**Действующие лица**

**Напряжение между автократическим и согласованным процессом принятия решения.** - Исполнительный совет или группы управления признают два вида моделей: модель согласия (решение принимается, если все с ним согласны) и модель президента (автократическая модель) (президент решает и обеспечивает поддержку решений). На практике обе модели применяются, колебания между ними случаются постоянно, создавая напряжение в компании.

**Концентрация на одной проблеме**. - Лицо, очень долго занимающееся одной проблемой, не имеет возможности и времени наблюдать за окружающей средой, а потому у него нет информации о том, что происходит за его спиной

**Поспешность и нетерпеливость**. - отсутствие времени вообще и времени, требующегося для чтения информации, которая вынуждает копаться во всем досконально или размышлять о том, как интригующее наблюдение может перевернуть все шиворот-навыворот. Во многих случаях доминирует настроение: "Мы не собираемся больше откладывать решение" или "Лучше плохое решение, чем дальнейшая отсрочка". Нетерпеливость имеет двойное значение: действовать и быть нетерпеливым или обладать нетерпимостью. Поспешность нередко приводит к тому, что нетерпеливость бывает иногда целесообразной. Позитивная аура окружает того, кто принимает быстрое решение - Veni, Vidi, Vici.

В тех ситуациях, где преобладает поспешность и отсутствует терпение, люди часто работают, руководствуясь необходимостью принятия решения: информация оценивается односторонне, а информация, содержащая аргументы против желаемого решения, упрощается. Хотя имеется много сигналов, предупреждающих об опасности: "Вы ходите по краю пропасти" и т.п.

**Усталость и стресс**. - Некоторые люди могут работать рассудительно и вполне хорошо даже в состоянии экстремального стресса и усталости, другие - наоборот, не могут. Тем, кто вовлечен в процесс принятия решения, можно посоветовать только одно: каждый персонально должен знать о своих предельных возможностях.

**Эгоизм, власть, самонадеянность**. - Эгоизм проявляется в том, что индивид навязывает свою волю другим. Хотя и здесь возможен элемент целесообразности: без самонадеянности, наполненной эгоизмом, невозможно сдвинуть дело с мертвой точки. Как сказал Наполеон: "Сначала действовать, а потом - думать"; так неоднократно повторяли начинающие предприниматели и зачинатели проектов.

Открытость, терпимость, соучастие и рациональность - вместе снижают вероятность "движения на красный свет. Опасность сильной концентрации лучше всего устраняется открытой культурой управления и "делегированием" опасности, хотя это может привести к потере решительности. Компромисс может быть найден в заблаговременном обсуждении основного решения, предпочтительнее в границах стратегического плана, после чего лицо, принимающее решение, приобретет возможность действовать эффективнее.

На практике все сводится к **трем проблемам: чрезмерный эгоизм, познавательная ограниченность и давление подчинения**.

**Нечеткая структура и слабая культура**. - Там, где запутана правовая или организационная структура, предупредительные сигналы могут быть легко незамечены. Нечеткая структура характеризуется неясным распределением обязанностей и правомочий, а также ответственности. Неформальное распределение ответственности часто имеет место там, где некоторые стараются взять на себя все задачи, в то время как другие их не замечают.

**Информация и интуиция**

**Слабые информационные и коммуникационные системы**. - Чтобы быть готовым к неожиданностям, следует владеть по возможности более правильной информацией, информацией скорее стратегической, чем административной. Это абсолютно другой вид информации, чем тот, который содержится в информационных системах. Для нашей компании, **для стратегического планирования будем применять сценарии. Сценарии содержат разные предположения о будущем развитии и возможные ожидания, связанные с будущим компании. Стратегические решения должны быть сверены с этими ожиданиями. Польза от применения этих методов зависит от направленности компании по отношению к будущему.**

**Интуиция**. - интуиция помогает менеджеру увидеть факты, которые не обнаруживаются непосредственно с помощью рационального анализа явной информации.

Интуицию следует отличать от трех тесно взаимосвязанных между собой понятий: инстинкта, предубежденности и суждений, основанных на закомплексованности.

**Инстинкт** в общем описывается как модель потенциального поведения, основанного на предрасположении. Интуиция же скорее основана на (неосознанно хранимом) опыте.

**Предубежденность** - (часто неосознанная) позиция людей упрощать мир, окружающий их. Предубежденность часто присутствует в формировании суждений одной группы по отношению к другой (их национальности, религии, расы). Однако предубежденность может иметь место и по отношению к предметам, неодушевленным понятиям.

**Закомплексованность**

**Приобретение опыта**

Осознание. По-прежнему остается вопрос: "А нужно ли учиться на ошибках ?"

Это трудный процесс, поскольку он затрагивает личный авторитет, принятые обычаи и роль каждого в процессе принятия решения.

**Альтернативное мышление**

Лицо, принимающее решение, и другие действующие лица могут извлечь пользу от человека или группы людей, которые думают по-другому; хотя они могут даже выполнять роль "адвоката дьявола", то есть человека, отстаивающего неправильное положение. В то время как те, кто принимает решение, концентрируют свое внимание на одной проблеме, люди с другим мышлением внимательно разглядывают общее "окружение" проблемы. Они используют другую парадигму, часто расположенную на более высоком уровне, что позволяет им заметить то, что другие неспособны. Их роль сравнима с критическими аргументами, выдвигаемыми против принимаемого решения, с тем, чтобы предотвратить подход, основанный на одной и той же парадигме.

На практике альтернативное мышление часто свойственно организации; каждое отношение управленческой линии является структурированной формой альтернативного мышления.

**6. Контроль реализации стратегии**

Согласно существующим принципам, основные цели контроля заключаются в обеспечении единства решения и исполнения, предупреждении возможных ошибок и недоработок, своевременном выявлении отклонений от заданного направления, эффективном достижении поставленных задач в установленные сроки и т.п. Главной же целью контроля следует назвать выявление внутренних резервов, позволяющих улучшить действующую систему принятия решений и поиск путей повышения эффективности управления предприятием в целом.

Выделяют такие основные методы контроля, как предварительный, направленный и итоговый. Основное назначение предварительного контроля заключается в установлении правильности формулирования целей и стратегий. После стадии предварительного контроля, наступает стадия перехода в оперативное управление в реальном масштабе времени, предполагающее управление реализацией стратегии с учетом неожиданных изменений, которые происходят слишком быстро, чтобы быть учтенными при разработке стратегического плана. Здесь используется метод направляющего контроля, который применяется от начала практического осуществления решения до его завершающего этапа. Когда стратегия считается выполненной, осуществляется итоговый контроль по полученным результатам. Этот тип контроля направлен на оценку и анализ эффективности достижения выдвинутых целей и задач. В зависимости от результатов этого анализа, процесс стратегического управления либо возвращается на стадию «постановки задач» для внесения корректив в стратегию, либо переходит на следующий уровень развития для разработки нового стратегического поведения.

Процесс контроля характеризуют три составляющие:

* содержательная (что выполняется в процессе контроля);
* организационная (кем и в какой последовательности осуществляется);
* технологическая (как производится).

Предварительный контроль осуществляется до начала исполнения решения и позволяет определить «качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианты его реализации» . Качественные характеристики, отражены в целях, структурные — в организационной структуре управления предприятием, количественные — в задачах и бюджетах. Отсюда, выделим три группы критериев, которые могут использоваться в качестве исходных данных для целей начального контроля, это: план, персонал и бюджет. Основной принцип согласования планов, структуры управления и бюджетов, для целей предварительного стратегического контроля, заключается в их группировании согласно последовательности разработки стратегии. Такой интеграционный подход способствует как согласованию планов, исполнителей и бюджетов, так и координации действий подразделений по реализации стратегии.

Обобщая рассмотренное и представив основные вопросы, решаемые на каждом из этапов, а также ключевые результаты, которые необходимо получить в качестве исходных данных для последующих действий .

**Последовательность формирования стратегического поведения: от разработки до реализации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Основной решаемый вопрос | Результат |
| Анализ | В каких условиях функционирует организация в настоящее время? Каковы ее реальные и желаемые перспективы развития в будущем? | Формулировка целей |
| Планирование | Каким наиболее эффективным способом можно достичь поставленной цели? Что для этого необходимо сделать? | Постановка задач |
| Реализация | При помощи каких ресурсов, кем, когда и каким образом могут быть выполнены цели организации? | Формирование бюджетов |
| Контроль | Каковы возможные внутренние резервы, позволяющие улучшить действующую систему принятия решений? Какие необходимо внести коррективы, чтобы достичь выбранного стратегического ориентира? | Оценка и корректировка |

На основании всего вышеизложенного можно сделать следующий основной вывод. Сущность формирования стратегического поведения предприятия заключается в определении направления развития, разработке системы мероприятий по эффективному приближению к выбранному ориентиру, а также оценке и контроле процесса реализации выбранной стратегии. При этом, основное значение имеет поведение предприятия на рынке.

Стратегия — это линия поведения или следования некой модели поведения, и оттого, как будет вести себя предприятие на рынке (как по отношению к потребителям и партнерам, так и конкурентам) такую стратегическую позицию оно сможет занять.

**7. Заключение**

В данной работе были рассмотрены принципы построения и анализа инвестиционного проекта, на примере предприятия в городе Москве. Существует несколько методов анализа и их можно разделить на две группы: количественные и учитывающие неопределенность.

Количественные методы включают в себя расчет чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней ставки доходности (IRR), периода окупаемости проекта(РВ), и индекса прибыльности (PI). Их главное достоинство- простота в расчетах и удобство в использовании. Но оценка только этими методами не дает однозначного ответа о вероятности исхода инвестиционного проекта и не позволяет учитывать возможную гибкость.

С этой проблемой в проекте были призваны справиться методы, учитывающие неопределенность: сценарный анализ и расчет матрицы вероятностей в условиях неопределенного спроса. Они позволяют рассчитывать возможные будущие потоки денежных средств с определенной вероятностью и использовать активную адаптацию предприятия к изменениям на основе оценки существующего спроса и динамики его изменения.

Фактически компания, использующая данную методику оценки прибылей получает свод обоснованных рекомендаций по действиям в тех или иных условиях в будущем, что позволяет ей сократить реакцию на изменения а менеджерам с большей уверенностью и эффективностью использовать эти изменения.

**8. Литература**

в данной работе использованы материалы сайтов shooter.ru (лавка шутера), remontauto.ru (журнал новости авторемонта)

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998.
4. Томсон А., Стрикланд Д. Стратегический менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1998.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 1999.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — Питер, 1999.
7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 1999.
8. Ескин К.ф. Крутик А.Б. Инновационная деятельность// Инновации, № 3-4,1999.
9. Управление организацией/Под ред. А.Г. Поршнева и др. М.: ИНФРА-М, 1999.
10. Юкаева B.C. Управленческие решения. М.: Дашков и Кo, 1999. Хиценко В.Е. Модель жизнеспособной системы Стаффорда Бира//Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - №4.
11. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. М.: Прогресс, - 1988.
12. Сорос Дж. Алхимия финансов. - М: ИНФРА-М, - 1998.
13. Хиценко В.Е. Несколько шагов к новой системной теории//Вопросы философии (в печати) .
14. Мескон А. и др. Основы менеджмента. — М., 1993.
15. Минцберг Г. Структура в кулаке. – Питер , 2003.