

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Экономический факультет

На правах рукописи

Шерemet Данила Анатольевич

**МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва – 2009

Диссертация выполнена на кафедре учета, анализа и аудита экономического факультета Московского Государственного Университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Суйц Виктор Паулевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Керимов Вагиф Эльдарович,
Финансовая академия при Правительстве РФ

кандидат экономических наук, доцент

Амелёнков Андрей Алексеевич

Московский государственный лингвистический университет

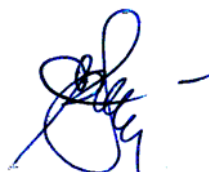
Ведущая организация: **Московский институт бухгалтерского учета**

Защита состоится « 21 » мая 2009 года в 15¹⁵ на заседании Диссертационного совета Д 501.001.18 при Московском Государственном Университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, Москва, ГСП-1, Ленинские горы, МГУ имени М.В. Ломоносова, 2-й учебный корпус, экономический факультет, ауд. № 413.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке 2-ого учебного корпуса МГУ имени М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан « 20 » апреля 2009 года.

Ученый секретарь
Диссертационного совета Д 501. 001. 18
при МГУ им. М.В. Ломоносова
доктор экономических наук, профессор



В.П. Суйц

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Международная интеграция хозяйственно-экономических связей, глобализация экономических отношений повышают и ужесточают требования к конкурентоспособности российских компаний на мировом рынке. Безусловно, важнейшую роль в этом играет изучение рыночного спроса, маркетинговый анализ. В первую очередь стратегический аспект этого анализа в системе стратегического управленческого учета, как информационной базы стратегического управления компанией.

Маркетинговый анализ выполняет важнейшую роль в разработке стратегии, её адаптации к специфике компании и условий реализации. Маркетинговый анализ является частью информационной системы стратегического управленческого учета.

Решение стратегических вопросов развития компании является стержнем всей системы управления, поскольку стратегия компании – это комплексный план управления, который позволяет укрепить положение компании на рынке и обеспечить привлечение и удовлетворение потребностей потребителей, успешную конкуренцию в достижении глобальных целей. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития деятельности и заключается в выборе общего направления освоения рынков, методов обслуживания потребностей, конкуренции, привлечения ресурсов и формирования моделей бизнеса.

Стратегия компании – комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

С понятием стратегии тесно связано понятие модели бизнеса (бизнес-модели). Этим термином обозначается способ получения прибыли от деятельности компаний. Формально модель бизнеса компании связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы-издержки-прибыль, с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров компании, со стратегией конкуренции, со структурой издержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвестиций. Бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии с точки

зрения получения прибыли. Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании (не касаясь конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании. Длительный срок работы в своей сфере бизнеса и стабильная удовлетворительная прибыль говорят о наличии у компании успешной бизнес-модели, подтверждающей рентабельность и жизнеспособность ее стратегии. Модели бизнеса убыточных предприятий или новичков на рынке часто сомнительны: они должны продемонстрировать хотя бы минимальные положительные результаты и таким образом доказать жизнеспособность компаний и перспективность их стратегий.

Разработка стратегии предполагает наличие объективной информации о прошлом, настоящем и будущем состояниях компании, а также об оптимальном для неё пути перехода из настоящего в будущее. При этом прошлое компании должно рассматриваться только в контексте влияния маркетингового анализ на настоящее. Особое значение имеет обладание накопленным опытом, который может быть использован в дальнейшем; текущее состояние компании является отправной точкой стратегического развития. Это состояние имеет двойственную природу. С одной стороны, текущее состояние обусловлено самим состоянием компании в рассматриваемый момент времени, с другой стороны, - оно обусловлено состоянием внешней среды. При маркетинговом анализе текущего состояния должна быть проведена ревизия всех ресурсов, которыми обладает компания, а также анализ состояния и прогноз развития внешней среды. Другими словами, при рассмотрении текущего состояния компании должны быть проанализированы и выявлены как сильные и слабые стороны самой компании, так и возможности и угрозы внешней среды; прогноз состояния компании в будущем должен базироваться на детальном анализе объективных возможностей компании развиваться в данной среде, с учетом, разумеется, анализа развития самой этой среды.

Очевидно, что для обеспечения успешного функционирования стратегии в организации необходима поддерживающая учетно-информационная система, которой и является стратегический управленческий учет.

Составной частью стратегического управленческого учета является маркетинговый анализ, исследующий перспективную деятельность организации. Использование приемов маркетингового анализа необходимо при обосновании любого управленческого решения, предполагаемого к принятию руководством организации.

В связи с развитием рыночной экономики в России и усложнением деловых связей, приближением к западным стандартам управления, постоянно растет важность активных усилий по оптимизации деятельности бизнеса. Все более актуальной становится необходимость прогнозирования и анализа последствий управленческих решений с учетом всех факторов. Для обоснования и оценки таких решений необходимо применять инструментарий маркетингового анализа.

В настоящее время возникает острая потребность в проведении маркетингового анализа, включающего в себя решение ряда крупных вопросов, связанных с анализом макро- и микросреды бизнеса, анализом и оценкой рыночной конъюнктуры, анализом конкурентных позиций в сегменте рынка, анализом потребительского спроса, анализом цен на продукцию и услуги.

Кроме того, рассмотрение маркетингового анализа как информационной базы для принятия стратегических управленческих решений предполагает разработку методических основ маркетингового анализа и оценки стратегических управленческих инициатив, а также стратегических управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

Вместе с тем, современная литература по оценке стоимости бизнеса и концепциям управления его эффективностью, концентрируясь на технической стороне прогнозирования, недостаточно часто делает акцент на необходимости проведения тщательного маркетингового анализа, его принципах и методике, что зачастую является причиной низкого качества обоснования управленческих решений, оценки стоимости бизнеса или стратегии его развития. Ликвидация разрыва между очевидной практической потребностью в совершенствовании методик маркетингового анализа и текущей недостаточной степенью разработанности его научно-методической базы подчеркивает актуальность данного исследования.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы маркетингового анализа как составной части стратегического управленческого учета недостаточно подробно разработаны в отечественной и зарубежной литературе. Основные принципы и особенности организации стратегического управленческого учета и маркетингового анализа деятельности бизнеса затронуты в научно-исследовательских работах наиболее известных отечественных ученых – Вахрушиной М.А., Волкова И.М., Гиляровской Л.Т., Грачевой М.В., Ендовицкого Д.А., Ефимовой О.В., Ионовой А.Ф., Керимова В.Э., Ковалева В.В., Лысенко Д.В., Любушина Н.П., Мельник М.В., Николаевой О.Е., Селезневой Н.Н., Савицкой Г.В., Пласковой Н.С., Петровой В.И., Хорина А.Н. и других.

Зарубежная методическая литература по этой теме представлена работами Р. Каплана, У. Кита, Д. Нортон, П. Нивена, Б. Райана, Ж. Ришара, Д. Фостера, Ч. Хорнгрена и др. В связи с этим, очевиден недостаток разработанной научно-методологической базы для стратегического управленческого учета и маркетингового анализа.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью данного исследования является разработка методологии и методики организации и проведения маркетингового анализа функционирования бизнеса в системе стратегического управленческого учета. Для достижения этой цели были представлены и решены следующие задачи:

- дать авторское понимание сущности стратегического управленческого учета и места в нем маркетингового анализа;
- на основе исследования существующей научной базы определить место и роль маркетингового анализа среди других областей знания в стратегическом управлении компании;
- разработать принципы и требования к результатам маркетингового анализа в стратегии бизнеса;
- разработать концепцию и модель маркетингового анализа в стратегическом управленческом учете;
- разработать методику маркетингового анализа бизнес-процессов, как часть стратегического управленческого учета.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования является информационно-аналитическое обеспечение маркетинговых задач в системе стратегического управленческого учета организации.

Объектом исследования является коммерческая организация, работающая в условиях инновационно-рыночной экономики.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в рамках Паспорта научной специальности ВАК 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика, п.1.12 и 1.16 утвержденного протоколом первого заместителя министра промышленности, науки и технологии Российской Федерации № МК-1-пр от 16.02.2001.

Теоретико-методологическая основа исследования. В основе аргументов и выводов данного исследования лежат общие законы логики, категории системного мышления, результаты применения методов диалектики к изучению явлений – анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения, формализации, постановки и проверки гипотез, агрегации и детализации и др. Исследование также основано на базовых понятиях экономической теории, основных положениях теории финансов предприятия, бухгалтерского учета и отчетности, экономического анализа маркетинга и управления деятельностью предприятия. Важную роль играет методология факторного анализа и других приемов исследования взаимосвязей в рамках экономических систем.

Методика исследования основана на поэтапном движении от обоснования теоретико-концептуального фундамента к разработке конкретных приемов, и затем – к формулированию и описанию методики, позволяющей реализовать эти приемы на практике.

В процессе исследования были задействованы различные источники, среди которых:

- отечественная и зарубежная специальная литература по экономическому анализу и планированию финансово-хозяйственной деятельности предприятия, маркетингу, оценке бизнеса, эконометрике и количественным методам в финансах, бухгалтерскому учету, финансам предприятия, экономической теории, статистике, управленческому учету и стратегическому менеджменту, системному подходу к изучению явлений;

- отечественная и зарубежная научно-практическая литература, описывающая практику моделирования деятельности бизнеса, разработки и внедрения систем управления эффективностью бизнеса;
- информационная и практическая (экспериментальная) база – данные о фактической деятельности предприятий, аналитические отчеты о состоянии рынков и отраслей российской экономики, отчеты об оценке бизнеса, финансовые модели.

Научная новизна исследования заключается в совершенствовании концепции стратегического управленческого учета и основанной на ней методики маркетингового анализа деятельности предприятия. В данном исследовании сформулированы и выносятся на защиту следующие основные положения, представляющие научную новизну:

- дано авторское определение управленческого учета и его важного элемента – стратегического управленческого учета, соответствующие современным требованиям рыночной экономики;
- сформулированы основные требования к маркетинговому анализу в системе стратегического управленческого учета;
- разработаны методические основы маркетингового анализа как новых методов, инструментов стратегического управленческого учета – макро- и микро- среды бизнеса, рыночной среды и рыночной конъюнктуры, конкурентных позиций в отдельных сегментах бизнеса, потребительского спроса и жизненного цикла товаров;
- разработана общая схема и основы методики принятия управленческих инновационных решений на базе стратегического маркетингового анализа;
- сформированы основы методики принятия решений с использованием маркетингового анализа в условиях определенности, неопределенности и рисков.

Практическая значимость работы заключается в разработке современной методики проведения маркетингового анализа в рамках стратегического управленческого учета для обеспечения требований управления бизнесом.

В настоящее время разработки в области научного обоснования и методического сопровождения прогнозирования и анализа показателей деятельности предприятия крайне редко встречаются в публикуемых научно-методических изданиях, доступных широкому кругу ученых и практикующих профессионалов. Методические разработки и научная дискуссия в этой области, несомненно, будут способствовать повышению качества результатов маркетингового анализа, проводимого профессиональными аналитиками, оценщиками бизнеса и другими практикующими специалистами.

Апробация и внедрение результатов исследования. Представленные в диссертации концептуальные и методологические выводы были получены автором на основе как анализа фундаментальной научной литературы, так и выводов, полученных в результате опыта работы в области стратегического управленческого учета и маркетингового анализа деятельности компании. Данный опыт включает как самостоятельное проведение маркетингового анализа, так и использование передового опыта и критическую оценку его результатов.

Изложенный в диссертации концептуальный подход и методика проведения маркетингового анализа успешно используются на практике в консалтинговой деятельности ряда аудиторских компаний, в частности «Универс-аудит», «Аудитфинанслюкс». Кроме того, материалы исследования используются при чтении лекций по управленческому учету на экономическом факультете МГУ им. М.В.Ломоносова.

Материалы диссертационного исследования апробированы также на конференции «Татуровские чтения» в МГУ им. М.В.Ломоносова.

Публикации. Основные положения диссертации получили отражение в 5 авторских публикациях общим объемом 4,1 п.л., в том числе 2 работы объемом 2,3 п.л. в изданиях, определенных ВАК.

Структура и содержание работы. Структура и логика изложения определяется целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Во введении обоснована актуальность темы, указана цель диссертационного исследования, объектов диссертационной работы, методические основы и теоретическая база исследования, а также раскрыта его научная новизна.

В первой главе «Стратегический управленческий учет и его роль в прогнозировании хозяйственной деятельности» раскрываются вопросы сущности, целей и задач управленческого учета, рассматривается место стратегического управленческого учета в системе управления, раскрывается содержание маркетингового анализа как составной части стратегического управленческого учета, рассматривается маркетинговый анализ в формировании показателей стратегического развития организации.

Во второй главе «Методические основы маркетингового анализа» отражены вопросы анализа макро- и микросреды бизнеса, анализа и оценки рыночной среды, анализа рыночной конъюнктуры, анализа конкурентных позиций в сегменте рынка и оценки потребительского спроса, анализа потребителей и анализа цен.

Третья глава «Маркетинговый анализ – информационная база для принятия стратегических управленческих решений» посвящена методике маркетингового анализа и оценки стратегических инициатив, а также анализа и оценки стратегических управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

В заключении сделаны основные выводы по результатам исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Стратегический управленческий учет и место маркетингового анализа в его системе.

С переходом страны к рыночной экономике перемены в управлении и организации бизнеса быстро подорвали незыблемость традиционных представлений в отношении учетной информации. Выяснилось, что учет чрезвычайно важен, причем не только с позиции контроля, но и с позиции тактического и стратегического управления. Оказалось, что учетная информация нужна не только бухгалтерам и представителям налоговых служб, но и финансовым менеджерам, аналитикам, руководителям, владельцам предприятий. В этих условиях существенно возросла роль и значение управленческого учета как основного поставщика информации для принятия оперативных, тактических и стратегических управленческих решений.

Одним из направлений управленческого учета является стратегический управленческий учет ориентированный на процесс принятия стратегических решений, в рамках которого предполагается тщательный анализ бизнес-среды, где организация осуществляет свою деятельность. Основные цели и задачи стратегического управленческого учета непосредственно вытекают из целей и задач стратегического управления.

Основной тенденцией развития управленческого учета является расширение сферы его действия в информационном поле предприятия.

В отличие от бухгалтерского (финансового) учета, предметом которого является информационное обеспечение (в части бухгалтерской информации) принятия решений, управленческий учет охватывает все этапы принятия решений, отражающие все основные функции управления – всю полезную для управления информацию, комплексный анализ этой информации, прогнозирование и планирование бизнеса, оперативное управление (регулирование) бизнеса, контроль, мониторинг выполнения планов и оценку хозяйственной деятельности.

Авторская позиция по данному вопросу заключается в следующем. В управленческом учете формируется информация о деятельности организации и ее стратегическом развитии в рамках прошлого, настоящего и будущего. Под управленческим учетом мы рассматриваем интегрированную учетную систему, которая предоставляет информацию менеджерскому ап-

парату организации для принятия оперативных, тактических и стратегических управленческих решений.

Сущность управленческого учета заключается в подготовке и реализации управленческих решений в организациях. В современных рыночных условиях управленческий учет – это и собственно учет и анализ хозяйственной деятельности, и сам процесс принятия решений. Область и содержание управленческого учета все более расширяются от учета затрат и калькулирования себестоимости к производственному учету в целом, а затем и к сбору и анализу всей информации, полезной для принятия решений, в том числе производственной и финансовой, внутренней и внешней.

Управленческий учет охватывает все этапы принятия решений, в том числе и основные функции управления:

- производственную и финансовую информацию;
- аналитическое обеспечение принимаемых решений;
- бюджетирование, планирование и прогнозирование хозяйственной деятельности;
- оперативное регулирование хозяйственной деятельности;
- внутренний мониторинг и внутренний контроль.

Все эти этапы и составляют сущность современного понятия управленческого учета в отличие от традиционного понятия как учета издержек производства и калькулирования себестоимости продукции. Управленческий учет состоит из систематического традиционного учета и проблемного учета, направленного на выработку управленческих решений в интересах собственников и менеджмента. Управленческий учет не регулируется государством. Бухгалтерский учет, планирование, статистика и анализ хозяйственной деятельности рассматривается как единое целое в системе управленческого учета. Управленческий учет выходит за рамки бухгалтерского учета, включает в свою орбиту любую информацию, полезную для принятия решений, становится составной частью стратегического управления, переходит от управления производством к стратегии управления вообще. Если финансовый учет описывает хозяйственные операции, то главная задача управленческого учета – предвидеть последствия текущих и будущих операций.

Под стратегическим управленческим учетом мы понимаем систему регистрации, обобщения и представления данных, необходимых для принятия стратегических управленческих решений менеджерами организации.

Стратегический управленческий учет является одним из направлений управленческого учета, ориентированным на процесс принятия стратегических решений, в рамках которого предполагается тщательный маркетинговый анализ бизнес-среды, где организация осуществляет свою деятельность.

2. Содержание маркетингового анализа в стратегическом управленческом учете.

Составной частью стратегического управленческого учета является маркетинговый анализ. Эффективная маркетинговая политика предприятия невозможна без четкой организации маркетингового анализа. Для отечественной теории и практики маркетинговый анализ является новым явлением. В научной литературе практически отсутствуют публикации в этой области. Важнейшими задачами маркетингового анализа являются обоснование оперативных, тактических и особенно стратегических планов, оценка ожидаемого их выполнения, а также предоставление информации для принятия обоснованных управленческих решений. В нашем исследовании основное внимание уделяется маркетинговому анализу в контексте формирования и учета показателей стратегического развития организации.

На наш взгляд, необходимо выделить четыре основных проблемно-функциональных блока маркетингового анализа, предоставляющего информацию для формирования маркетинговой стратегии. Это анализ целей фирмы, взаимосвязанных проблем, способов и инструментов их решения, определяющих политику в отношении (1) товара (услуги), (2) цен, (3) коммуникаций, (4) сбыта и продаж. В зарубежной теории и практики для обозначения этой совокупности направлений маркетинговой политики популярна формула «4P»: «Product (товар) – Price (цена) – Promotion (продвижение) – Place (распределение)».

Маркетинговый анализ, ориентированный на стратегию развития организации, имеет ряд особых черт. Это ориентация на долгосрочную перспективу. Это постоянный и систематический анализ потребностей рынка как стержневая функция, выводящая на разработку эффективных товаров,

предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. Поэтому маркетинговый анализ базируется на исследовании и прогнозе существенных условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон собственной деятельности.

В работе предложена классификация маркетинговых стратегических целей организации и задач маркетингового анализа (схема 1).

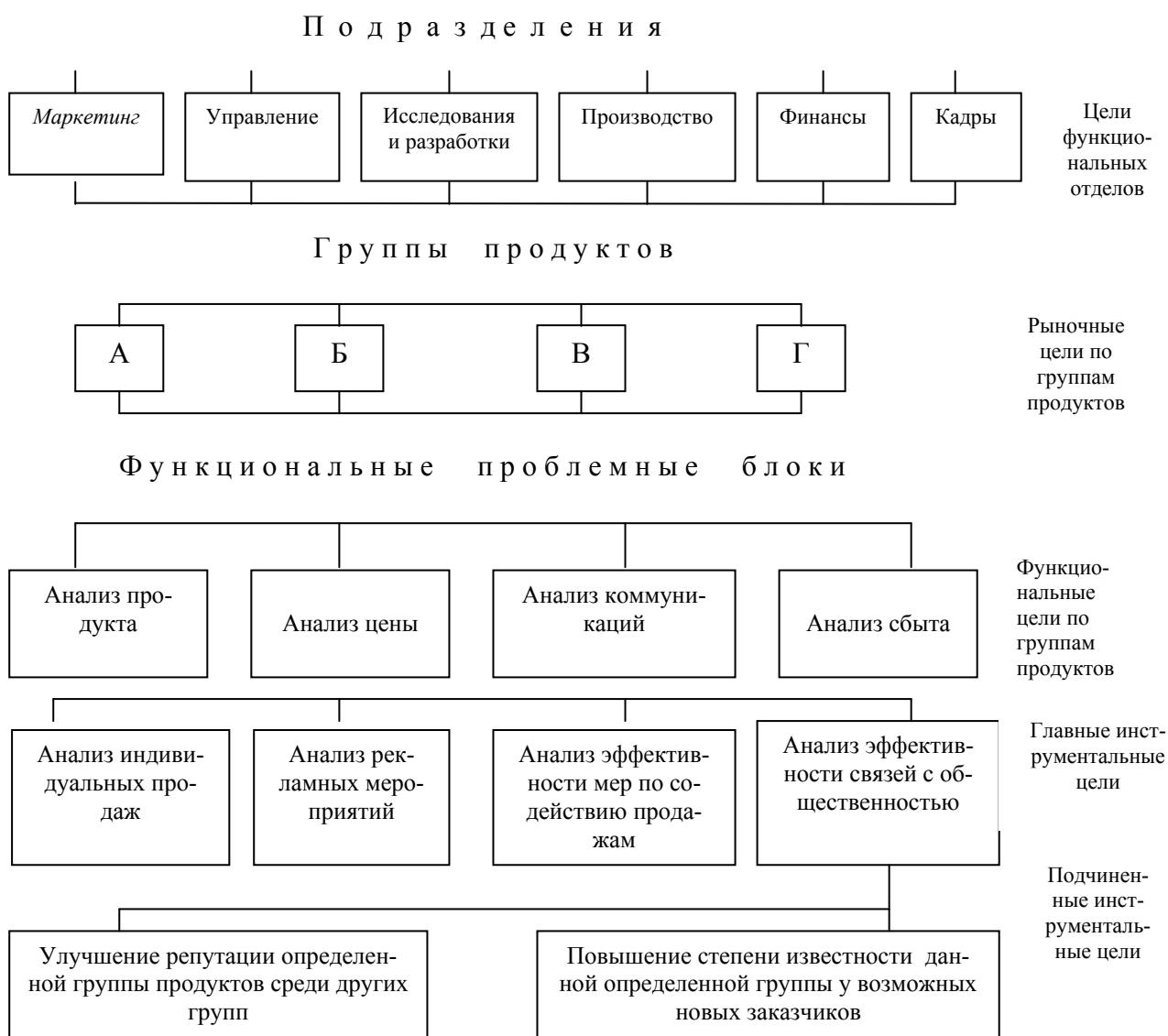


Схема 1. Комплекс маркетинговых целей и задач маркетингового анализа

Имеющиеся теоретические и практические разработки позволили нам построить модель маркетингового анализа для целей стратегического управленческого учета. Данная модель включает в себя:

- маркетинговый анализ макро- и микро- среды бизнеса;
- анализ структуры рынка;
- диверсификация источников информации для маркетингового анализа;
- анализ и комплексная оценка ёмкости рынка;
- анализ конъюнктуры рынка;
- анализ конкуренции и конкурентных преимуществ;
- анализ потребителей;
- анализ цен;
- анализ жизненного цикла товара.

Последовательность действий по формированию стратегической цели организации представлена на схеме 2.

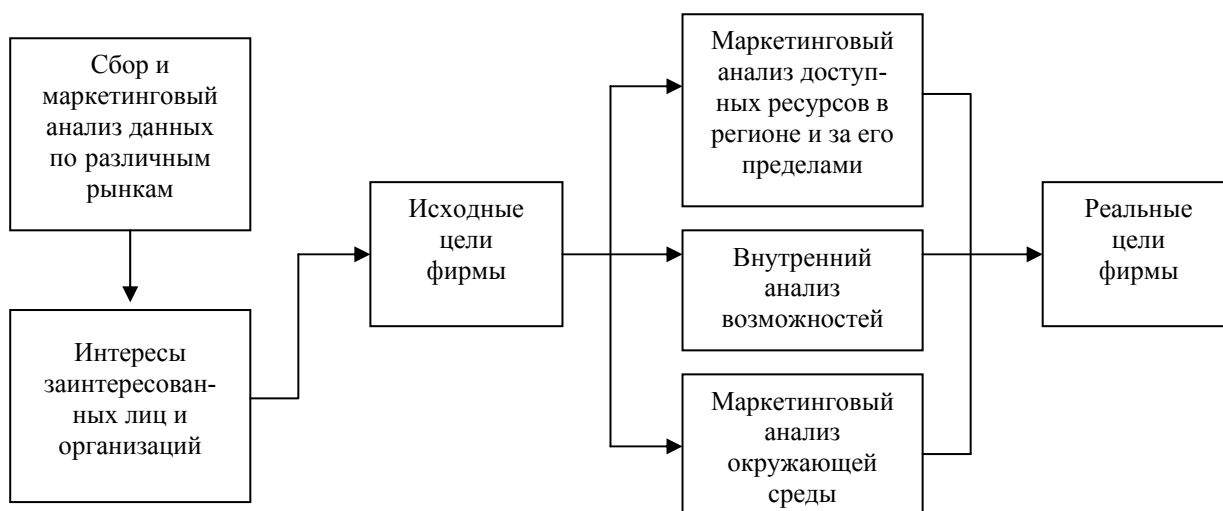


Схема 2. Маркетинговый анализ в выборе стратегических целей организации

3. Маркетинговый анализ как информационная база для принятия типовых стратегических решений.

Проведенные исследования показали, что стратегия развития организации подразумевает определенные целенаправленные действия и возможность поправки на непредвиденные обстоятельства и обладает как достоинствами, так и недостатками. На наш взгляд, технология стратегического управления предполагает движение от абстрактных определений к конкретным числовым критериям развития. Многие исследователи отказываются от такого требования, называя его излишней рационализацией.

Однако, опуская его, можно замкнуть стратегическое управление на технологию текущего управления, а следовательно, оставить стратегическое управление «вещью в себе», не имеющей ничего общего с насущными проблемами бизнеса. Исходя из того, что значительное число элементов стратегического управления имеет дело с количественной информацией, реальна разработка и введение в «технологический процесс» системы стратегического управления, основанной на ряде показателей стратегических инициатив. Принимаемые стратегические решения должны отражать системный подход, т.е. являться результатом анализа и синтеза отдельных стратегий предприятия. Такую деятельность необходимо осуществлять с определенной периодичностью, связанной с особенностями внешней среды и возможностями корпорации. На основе финансовых и статистических данных компании можно применить либо развернутые данные по стратегическим инициативам, либо частично свернуть их исходя из масштаба деятельности компании. Во временном процессе к стратегическим управленческим решениям на базе маркетингового анализа могут добавляться новые решения, актуальные для современной экономической ситуации и тенденциям рынка. В условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка возможность дополнительных стратегических управленческих решений благотворно влияет на экономическую жизнь предприятия, однако нельзя забывать принцип достаточности, ведь далеко не каждая компания обладает достаточными ресурсами для полной реализации всех стратегических управленческих решений.

В работе нами были сформулированы и схематично показаны варианты принятия и реализации стратегических управленческих решений на базе маркетингового анализа (схема 3).

Схема и методика принятия стратегических инициатив организации разработаны автором и использованы на практике. В диссертационном исследовании даются основы действий по реализации ряда стратегических инициатив на базе маркетингового анализа. Схема решений одна, но содержание материала разное применительно к объекту решения.

Стратегические инициативы	
Маркетинговый анализ	
Управленческие решения	
Управление реализацией решений	

Схема 3. Формирование и реализация стратегических управленческих решений.

В исследовании нами были разработаны и предложены следующие стратегические инициативы и методы маркетингового анализа для их реализации (табл. 1).

Таблица 1

Управленческие решения и инициативы, принимаемые на базе стратегического маркетингового анализа

Организационные	Функциональные
Аутсорсинг маркетинговой функции	Внедрение процесса стратегического планирования
Создание высокотехнологичной службы маркетинга	Внедрение процесса управления изменениями
Изменения в организационной структуре	Реорганизация процесса разработки и сопровождения инновационных продуктов
Поиск и привлечение новой управленческой команды со стороны	Трансформация бизнес-процессов
Преобразование компании	Уменьшение масштаба компании
Организация внутрифирменных семинаров	Разработка системы управления по ключевым показателям
	Бенчмаркинг
	Планирование организационного процесса

Ниже представлена структура результатов маркетингового анализа на примере одной из инновационных инициатив.

Реорганизация процесса разработки и сопровождения инновационных продуктов.

Содержание и цели управленческого решения:

Содержание

Создание эффективного бизнес-подразделения для разработки и сопровождения перспективных и высокотехнологичных продуктов.

Цели

- Создание оптимальной структуры бизнес-подразделений для разработки.
- Разработка современных стандартов для бизнес-процесса разработки.
- Повышение качества разработок и внедрение системы контроля качества разработок.
- Автоматизация процессов разработки и взаимодействия подразделений.
- Внедрение системы ключевых показателей деятельности.

Стратегический маркетинговый анализ:

Основные этапы/действия

- Разработка и описание эффективных бизнес-процессов и структуры подразделений;
- Подготовка современных стандартов процесса «Разработка изделия»;
- Реструктуризация подразделений в соответствии с новым бизнес-процессами;
- Разработка, тестирование и внедрение единой бизнес-деятельности для подразделений, участвующих в разработке;
- Выбор и внедрение стратегического анализа для контроля над эффективностью деятельности подразделений.

Аналитические показатели

- Продолжительность цикла разработки.

- Количество специалистов, участвующих в ОКР.
- Соотношение затрат на ОКР к прибыли.
- Количество доработок изделия.
- Количество опытных образцов.

Управление решениями:

Качественные и количественные преимущества (табл. 2).

Таблица 2

Качественные	Количественные	
	Наименование	Значение
Систематизация бизнес-деятельности для подразделений, участвующих в разработке и производстве изделий	Сокращение затрат на разработку	
Повышение качества разработанных изделий	Сокращение цикла разработки от идеи до опытного образца	
Снижение конструкторского брака		

Продолжительность

Продолжительность проекта составляет 3-4 месяца.

Факторы успеха

- Готовность к изменениям.
- Наличие финансирования.

В табл. 3 представлены цели и аналитические показатели маркетингового анализа основных стратегических управленческих решений и инициатив в организации.

Предложенная в данном исследовании концепция и методика маркетингового анализа имеет четкую практическую направленность. Она была разработана в результате не только изучения научно-методической литературы из разных отраслей экономики, но и проведения масштабных практических изысканий, направленных на поиски оптимальных способов проведения маркетингового анализа. Данное обстоятельство обуславливает ценность полученных результатов с точки зрения практической применимости.

Таблица 3

Аналитические показатели маркетингового анализа основных стратегических управленческих решений и инициатив

Виды управленческих решений	Цели	Основные аналитические показатели маркетингового анализа
Аутсорсинг маркетинговой функции	<p>Повышение качества и роли стратегического маркетинга путем вывода в специализированную внешнюю компанию функций анализа рынка, стратегического прогнозирования, поиска и формирования для ОАО «Х» перспективных направлений (рынков, продуктов, решений).</p> <p>Расширение использования внешних информационных и экспертных ресурсов.</p> <p>Формулирование технических заданий на разработку и производство новых видов продукции, востребованных рынком.</p> <p>Приоритезация разработок в соответствии с рыночными перспективами.</p> <p>Концентрация внутреннего подразделения маркетинга на продвижении продукции.</p>	<p>Количество предложений, завершившихся техническим заданием на разработку / модернизацию</p> <p>Количество предложений, завершившихся выходом на новые рынки / клиентов</p> <p>Доля предложений маркетинга в продажах предприятия</p> <p>Затраты на маркетинг в общем объеме затрат</p>
Создание высокотехнологической службы маркетинга	<p>Повышение качества и роли стратегического маркетинга путем усиления существующих функций и формирования новых компетенций, а именно: анализ рынка, стратегическое прогнозирование, поиск и формирование для ОАО «Х» перспективных направлений (рынков, продуктов, решений).</p> <p>Расширение использования внешних информационных и экспертных ресурсов.</p> <p>Формулирование технических заданий на разработку и производство новых видов продукции, востребованных рынком.</p> <p>Приоритезация разработок в соответствии с рыночными перспективами.</p> <p>Усиление функций оперативного (сбытового) маркетинга путем концентрации на продвижении существующей продукции, активной работе на существующих рынках.</p>	<p>Количество предложений, завершившихся техническим заданием на разработку / модернизацию</p> <p>Количество предложений, завершившихся выходом на новые рынки / клиентов</p> <p>Доля предложений маркетинга в продажах предприятия</p> <p>Затраты на маркетинг в общем объеме затрат</p>
Реорганизация процесса разработки и сопровождения инновационных продуктов	<p>Создание оптимальной структуры бизнес-подразделения для разработки.</p> <p>Разработка современных стандартов для бизнес-процесса разработки.</p> <p>Повышение качества разработок и внедрение системы контроля качества разработок.</p> <p>Автоматизация процессов разработки и взаимодействия подразделений.</p> <p>Внедрение системы ключевых показателей деятельности.</p>	<p>Продолжительность цикла разработки</p> <p>Количество специалистов, участвующих в ОКР</p> <p>Соотношение затрат на ОКР к прибыли</p> <p>Количество доработок изделия</p> <p>Количество опытных образцов</p>

Внедрение процесса стратегического планирования	Успешное развитие предприятия Эффективное планирование деятельности на долгосрочную перспективу	Количество итераций стратегии компании Достижение поставленных стратегических целей (%) Длительность планирования Количество проектов/программ
Внедрение управления изменениями	Реализация определенных задач внутри существующей структуры предприятия, при которой, по возможности, не должно быть оказано отрицательного воздействия на исходные производственные задачи. Повышение ответственности руководителей и исполнителей за достижение конечных, а не промежуточных целей.	Производительность труда Время, необходимое на реализацию инициатив Количество проектов Степень удовлетворенности персонала
Изменения в организационной структуре	Обеспечение максимального соответствия структуры управления предприятия целям его конкретной производственной деятельности и условиям взаимодействия с рыночной средой. Получение преимуществ гибкости и динамичности, в целенаправленной деятельности коллектива при решении отдельных управленческих и производственных задач.	Количество уровней управления Норма управляемости Степень удовлетворенности персонала
Трансформация бизнес-процессов	Оптимизация всех сторон деятельности ОАО «Х» в соответствии со стратегической целью. Оптимизация организационной структуры ОАО «Х» для более эффективного достижения стратегической цели. Улучшение совокупных финансовых и производственных показателей	Стоимость проекта комплексных преобразований Длительность проекта комплексных преобразований Продолжительность цикла разработки Продолжительность цикла Идея – Разработка – Производство
Уменьшение масштаба компании	Сокращение затрат Увеличение мобильности предприятия Повышение управляемости и прозрачности	Количество персонала Использование рабочего времени Абсентеизм Уменьшение сроков обновления продуктовой линейки Издержки на персонал
Разработка системы управления по ключевым показателям	Создание системы стратегического управления компанией, увязанной со среднесрочным и оперативным управлением; Оценка деятельности на разных уровнях управления.	Выработка на одного работающего Норма рентабельности Степень удовлетворенности персонала Коэффициент использования рабочей силы Количество уровней управления

Бенчмаркинг	<p>Определение положения предприятия на настоящий момент времени</p> <p>Определение показателей лучшей практики (оптимальный уровень)</p> <p>Определение путей перехода к желаемому состоянию</p>	<p>Количество оперативных улучшений, реализованных по результатам бенчмаркинга</p> <p>Затраты на бенчмаркинг</p> <p>Длительность реализации одной программы</p> <p>Количество стратегических решений, принятых по результатам бенчмаркинга</p>
Планирование организационного процесса	<p>Реализация стратегии</p> <p>Обеспечение сбалансированных по этапам и масштабам комплексных изменений, затрагивающих основные аспекты деятельности компании</p> <p>Переход к новой организационной структуре</p> <p>Изменение (трансформация) бизнес-процессов</p> <p>Внедрение инновационных технологий работы</p>	<p>Успех реализации комплексных изменений (% от плановых показателей)</p>
Привлечение новой управленческой команды	<p>Поддержка проведения стратегических преобразований</p> <p>Усиление и «балансировка» оперативного и стратегического менеджмента</p>	<p>Уровень коммерческих расходов</p> <p>Доля выплат управленческому персоналу (топ-менеджмент) в общем фонде оплаты труда</p> <p>Количество стратегических проектов (внешние/внутренние)</p>
Организация внутрифирменных семинаров	<p>Повышение квалификации персонала</p> <p>Повышение уровня информированности сотрудников</p>	<p>Количество проведенных семинаров</p> <p>Количество посещений</p> <p>Количество лекционных тем</p> <p>Степень удовлетворенности персонала</p> <p>Абсентеизм</p> <p>Количество предложений</p> <p>Объем реализованных предложений</p>
Преобразование компании	<p>Создание процессов и структур, которые отвечают принципу клиентоориентированности - «Фокусирование внимания на клиенте»</p> <p>Создание клиентоориентированной корпоративной культуры</p> <p>Получение любой дополнительной прибыли (материальной или нематериальной) от имеющихся клиентов и за счёт приобретения новых клиентов</p>	<p>Объем продаж</p> <p>Количество новых клиентов</p> <p>Количество повторных обращений</p>
Управление знаниями	<p>Систематизация информации (внешней и внутренней)</p> <p>Обеспечение доступа к информации</p>	<p>Стоимость реализации</p> <p>Время на реализацию</p>

Реализация разработанной концепции, подходов и методики маркетингового анализа, изложенные в данном исследовании, могут повысить эффективность стратегического управленческого учета, т.е. обеспечить разумную степень приближения результатов маркетингового анализа к требованиям практики принятия инновационных управленческих решений.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих печатных работах автора:

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Шеремет Д.А. Маркетинговый анализ и его роль в стратегическом развитии организации // Аудит и финансовый анализ. № 5, 2007. – 0,8 п.л.
2. Шеремет Д.А. Маркетинговый анализ в стратегических инициативах // Вестник университета. Государственный Университет Управления. № 5, 2007. - 1,5 п.л.

Статьи в других изданиях:

3. Шеремет Д.А. Анализ в системе маркетинга // Международная научная конференция «Реформирование бухгалтерского учета, аудита и бухгалтерского образования в соответствии с международными стандартами. Татуровские чтения: Сборник статей. – М. ТЕИС, 2006. – 0,3 п.л.
4. Шеремет Д.А. Маркетинговый анализ конкурентных позиций в сегменте рынка и оценка потребительского спроса. – М.: Макс-Пресс, 2009. – 1 п.л.
5. Шеремет Д.А. Методология банковского аудита в условиях автоматизации // Теоретические основы бухгалтерского учета, анализа и аудита: Сб. статей. – М.: МАКС-Пресс, 2005. – 0,5 п.л.