



## УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКОЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ АНАЛИЗА И ВЫДЕЛЕНИЕМ СЕГМЕНТОВ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РЫНКА

Т. В. ЗЫРЯНОВА,  
доктор экономических наук, профессор,  
С. Б. ЗЫРЯНОВ,  
кандидат технических наук, доцент,  
В. Н. ДУБСКИХ,  
кандидат экономических наук, доцент,  
Н. И. САЛТАНОВА,  
старший преподаватель, соискатель,  
Уральский государственный аграрный университет  
(620075, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42)

**Ключевые слова:** стратегическое планирование сбыта продукции, анализ маркетинговой среды, методы планирования стратегии сбыта, реализация тактики сбыта, информация по сегментам.

Процесс стратегического планирования сбыта продукции можно представить в виде последовательности действий и определения задач организации. Выбор целей и задач зависит от многих факторов: размера организации, место расположения, специфики производства и производимой продукции, маркетинговой стратегии и многого другого. Состав задач индивидуален для каждой организации. Основой для принятия стратегического плана является комплексный анализ для каждой стратегической хозяйственной единицы (СХЕ), который проводится на основе тщательного изучения маркетинговой макро- и микросреды, что во многом определяет степень успешности деятельности организации. Уровень успеха или неудачи сбытовой деятельности будет зависеть от того, насколько хорошо сочетается план маркетинга, задачи управления макро- и микросредой с учетом ограничений планирования. Рассмотрены четыре основных метода планирования стратегии сбыта продукции: 1) матрица возможностей по продукции/рынкам; 2) матрица роста рыночной доли; 3) матрица направленной политики; 4) общая стратегическая модель Портера. С целью получения обособленной информации о деятельности и показателях организации, которая способна приносить экономические выгоды и которая систематически анализируется лицами, уполномоченными принимать соответствующие решения, производится выделение сегментов: производимая продукция; основные покупатели или заказчики; географические регионы; структурные подразделения.

## MANAGEMENT OF SALES POLICY USING METHODS OF THE ANALYSIS AND ALLOCATION OF SEGMENTS ON THE AGROFOOD MARKET

T. V. ZYRYANOVA,  
doctor of economic sciences, professor,  
S. B. ZYRYANOV,  
candidate of economic sciences, associate professor,  
V. N. DUBSKIKH,  
candidate of economics sciences, associate professor,  
N. I. SALTANOVA,  
senior lecturer, external doctoral candidate,  
Ural State Agrarian University  
(42 K. Liebknechta Str., 620075, Ekaterinburg)

**Keywords:** strategic planning of sales of products, analysis of the marketing environment, planning methods of strategy of sale, implementation of tactics of sale, information on segments.

Strategic planning process of sales of products makes it possible to present the sequences of actions and determination of tasks of the organization in the form. The choice of the purposes and tasks depends on many factors: organization size, the location, specifics of production and the made products, marketing strategy and many other. The structure of tasks is individual for each organization. The basis for adoption of the strategic plan is the complex analysis for each strategic economic unit (SEU) which is carried out on the basis of in-depth examination of marketing macro- and microenvironments that in many respects determines degree of success of organization activity. Level of success or failure of sales activities will depend on how well the marketing plan correlates with the tasks of management of macro- and the microenvironment, taking into account planning restrictions. Four main planning methods of strategy of sales of products are considered: 1) matrix of opportunities for the products/markets; 2) matrix of growth of a market share; 3) matrix of directed policy; 4) general strategic Porter's model. For the purpose of receiving isolated information on activities and indicators of the organization which are capable of bringing economic benefits and which are systematically analyzed by people authorized to make relevant decisions allocation of segments is made: the products; main buyers or customers; geographical regions; structural divisions.

Положительная рецензия представлена А. Г. Мокроносовым, доктором экономических наук, профессором, заведующим кафедрой экономики Российского государственного профессионально-педагогического университета.



Процесс стратегического планирования сбыта продукции сферы АПК, в основном перерабатывающего сектора, включает составление стратегического плана, который позволяет систематизировать исследования, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения на рынок и ценообразования. Он обеспечивает каждому структурному подразделению четкие цели, которые увязываются с общими задачами организации. Планирование предполагает оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей и угроз в окружающей среде, разрабатывать варианты поведения на рынке при изменении рыночной ситуации. План также создает основу для распределения ресурсов.

Перед составлением плана необходимо выявить ключевые бизнес-процессы по всем функциональным направлениям и сформировать стратегию развития организации на совместном совещании руководителей и специалистов по экономике и производству.

Процесс стратегического планирования можно представить в виде последовательности действий и определения задач организации (табл. 1).

Выбор целей и задач зависит от многих факторов: размера организации, места расположения, специфики производства и производимой продукции, маркетинговой стратегии и многого другого. Состав задач индивидуален для каждой организации перерабатывающего сельхозпродукции комплекса.

В рамках комплексного анализа для определения задач внутренней среды необходимо провести следующие аналитические работы:

- анализ планов производства и продаж продукции в развернутом ассортименте и в региональном разрезе за истекший период, как правило, не менее чем за предшествующий год;
- анализ ассортиментной политики организации и ее основных конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон;
- анализ ценовой, сбытовой, рекламной стратегий и мероприятий по стимулированию сбыта как в организации, так и у основных конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон;
- анализ качества производимой продукции (товаров) и их сравнительных характеристик относительно конкурентов на внутреннем и внешнем рынках;
- анализ сервисного обслуживания в организации и у основных конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон;
- анализ затрат;
- анализ возможных изменений и тенденций принципиального характера на рынке.

Регулярно проводимый ситуационный анализ позволяет также выявить наличие у организации

долговременного «горизонта видения» своих целей, а также активность и предприимчивость руководителей всех рангов.

Использование подходов планирования при разработке стратегического плана сбыта позволяет организации оценить все свои возможности и на основе этих оценок разработать соответствующие пути реализации плана.

Матрица возможностей по продукции/рынкам предусматривает использование четырех различных стратегий для сохранения и увеличения сбыта:

- 1) проникновение на рынок (эффективно для СХЕ, когда рынок растет или ненасыщен);
- 2) стратегия развития рынка (эффективна, когда в результате изменения стиля жизни, доходов населения или демографических факторов возникают новые сегменты рынка);
- 3) стратегия разработки продукции (эффективна для СХЕ, продукция которых пользуется популярностью у потребителей);

Несмотря на то, что каждый этап стратегического планирования специфичен как для больших, так и для средних и малых организаций, использование сквозного стратегического плана необходимо для всех, особенно для сектора переработки сельхозпродукции.

Матрица роста рыночной доли (матрица Бостонской группы) предложена Бостонской консультативной группой (БКГ) и служит для сопоставления различных стратегических хозяйственных единиц организации. Этот подход позволяет организации определить долю каждой СХЕ на рынке относительно основных конкурентов.

Принято различать четыре группы СХЕ:

1. «Звезда» занимает лидирующее положение, дает значительную прибыль и требует ресурсы для финансирования.
2. «Дойная корова» занимает лидирующее положение и дает прибыли больше, чем необходимо для поддержания доли на рынке.
3. «Трудный ребенок» имеет низкую долю на рынке и для поддержания их доли на рынке нужны значительные средства.
4. «Собака» (неудачник) имеет ограниченный объем сбыта, находится в стадии спада и в уходе с рынка.

БКГ предлагает следующий набор решений для дальнейшей деятельности организации на рынке:

- «звезды» – оберегать и укреплять;
- для «дойных коров» необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка выручки под контроль руководства организации;
- «трудные дети» требуют специального анализа, чтобы установить, не смогут ли они при дополнительных капиталовложениях превратиться в «звезды»;



– по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин, чтобы их сохранить.

Общая стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции – выбор целевого рынка и стратегическое преимущество на основе уникальности характеристик продукции или ее цены. Таким образом, объединяя эти две концепции, модель Портера выделяет следующие стратегии:

– стратегия низких затрат (затраты можно уменьшить за счет экономии ресурсов, создания более дешевой продукции, монополии на дешевое сырье, совершенствования технологии, оптимизации управления);

– стратегия дифференциации – наиболее используемая, заключается в политике выделения организацией своей продукции в качестве особой, с обеспечением «узнаваемости» ее на рынке, отличной от конкурентов за счет обеспечения высокого качества и специфических потребительных свойств;

– стратегия концентрации предполагает выделять специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное торговое предложение.

Организация в этом случае может контролировать свои затраты за счет концентрации усилий на

Таблица 1

**Задачи процесса стратегического планирования сбыта продукции**

Этапы	Задачи
Определение стратегических хозяйственных единиц (СХЕ)	Стратегическая хозяйственная единица – это самостоятельное подразделение организации, отвечающее за определенную ассортиментную группу продукции с концентрацией на конкретном рынке и возглавляемое управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию. Каждое подразделение (СХЕ) имеет следующие общие характеристики: – конкретный целевой рынок; – определенную ассортиментную группу готовой продукции; – контроль над своими ресурсами; – собственную стратегию; – четко обозначенных конкурентов на рынке; – явное отличительное преимущество продукции относительно основных конкурентов. В качестве СХЕ можно рассматривать и самостоятельные юридические организации в рамках холдинга, и подразделения, имеющие статус центров финансовой ответственности (ЦФО).
Установление целей СХЕ	Целью деятельности каждой СХЕ должна стать ориентация на потребителей и разработка такой маркетинговой программы, которая побуждала бы потребителей приобретать продукцию именно этой организации, а не ее конкурентов. Отличительное преимущество организации относительно конкурентов может быть достигнуто за счет: – новизны продукции; – выделяющегося образа продукции; – имиджа организации; – качества продукции; – доступности ее приобретения; – организации сервисного обслуживания; – низких цен.
Комплексный анализ ситуации для каждого СХЕ	Комплексный анализ для каждой СХЕ проводится на основе тщательного изучения маркетинговой макро- и микросреды, что во многом определяет степень успешности деятельности организации. Уровень успеха или неудачи будет зависеть от того, насколько хорошо сочетается план, задачи управления макро- и микросредой с учетом ограничений планирования. Анализ внешней среды включает: – анализ потребителей; – конкурентов; – конъюнктуры рынка и тенденций на нем; – общих условий сбыта и организации продвижения продукции на рынок. Анализ внутренней среды организации – это ситуационный анализ, т. е. детализация целей, которые ставит перед собой организация: – оптимизация прибыли; – максимизация объема продаж; – расширение географии сбыта; – увеличение доли рынка; – обновление ассортимента продукции; – выход на внешние рынки и др.
Разработка стратегического плана сбыта продукции	Предварительный комплексный анализ ситуации для каждой СХЕ и организации в целом являются основой для выработки конкретной стратегии и ее реализации. Данный этап включает в себя: – выявление стратегических альтернатив; – выбор стратегии маркетинга; – реализацию стратегии маркетинга. Существуют четыре основных метода планирования стратегии: 1) матрица возможностей по продукции/рынкам; 2) матрица роста рыночной доли; 3) матрица направленной политики; 4) общая стратегическая модель Портера.
Реализация тактики сбыта продукции	Следующим шагом является определение совместимости элементов стратегии с долгосрочными задачами организации и устранения всех имеющих место противоречий.



Table 1  
Tasks of strategic planning process of production distribution

Stage	Tasks
Definition of strategic economic units (SEU)	<p>The strategic economic unit is an independent division of the organization which is responsible for a certain assortment group of products with concentration in the specific market and managed by the managing director allocated with complete responsibility for consolidation of all functions in strategy.</p> <p>Each division (SEU) has the following general characteristics:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– specific target market;</li> <li>– certain assortment group of finished goods;</li> <li>– control over the resources;</li> <li>– own strategy;</li> <li>– accurately designated competitors in the market;</li> <li>– distinctive advantage of products of rather main competitors.</li> </ul> <p>It is possible to consider the independent legal organizations within holding as SEU, and their divisions as having the status of the centers of the financial responsibility (CFR).</p>
Determining the SEU targets	<p>Consumer focus and development of such marketing program which would induce consumers to purchase products of this organization, but not its competitors, should become the purpose of activities of each SEU. The distinctive benefit of the organization concerning competitors can be achieved through:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– novelty of products;</li> <li>– attractive image of products;</li> <li>– image of the organization;</li> <li>– product qualities;</li> <li>– availability of its acquirement;</li> <li>– organizations of field service;</li> <li>– low prices.</li> </ul>
Complex analysis of situation for each SEU	<p>The complex analysis for each SEU is carried out on the basis of in-depth examination of marketing in macro - and microenvironments that in many respects determines degree of success of organization activity. Level of success or failure will depend on how well the plan correlates with the tasks of management macro- and the microenvironment taking into account planning restrictions.</p> <p>The analysis of the external environment includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– consumer analysis;</li> <li>– competitors;</li> <li>– a market situation and tendencies in it;</li> <li>– general terms of sale and the organization of promotion of products on the market.</li> </ul> <p>The analysis of the internal environment of the organization is a situation analysis, i. e. disaggregation of the purposes which are set before itself by the organization:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– optimization of profit;</li> <li>– maximization of sales volume;</li> <li>– expansion of geography of sale;</li> <li>– increase in the market share;</li> <li>– updating product assortment;</li> <li>– entering foreign markets etc.</li> </ul>
Development of product distribution strategy	<p>The preliminary complex analysis of the situation for each SEU and the organization in general is the basis for development of specific strategy and its implementation.</p> <p>This stage includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– identification of strategic alternatives;</li> <li>– marketing strategy choice;</li> <li>– marketing strategy implementation.</li> </ul> <p>There are four main planning methods of strategy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) matrix of opportunities for the products/markets;</li> <li>2) matrix of growth of the market share;</li> <li>3) matrix of directed policy;</li> <li>4) general strategic Porter's model.</li> </ol>
Product distribution strategy implementation	<p>The next step is the definition of compatibility of strategy elements with long-term tasks of the organization and elimination of all existing contradictions.</p>

ключевых видах продукции, предназначенной для отдельных групп потребителей, и созданием особой репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами.

В модели Портера зависимость между долей на рынке и прибыльностью имеет U-образную форму.

Согласно предложенной Портером матрице, небольшая организация может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной «нише», даже если ее общая доля на рынке невелика.

В рамках реализации тактики сбыта предусмотрено устранение всех противоречий, например, противоречия между желанием получить краткосрочную прибыль на случайном сегменте рынка, который не совпадает с долгосрочной рыночной стратегией и в долгосрочном плане может привести к большим финансовым потерям, вызванным, например, несвоевременным выходом на основные сегменты рынка.



Выбор конкретной стратегии делается после анализа шансов и рисков, основанного на тщательном учете имеющихся материальных и финансовых ресурсов организации.

Под анализом рынка понимается сбор, систематизация и анализ числовых показателей, касающихся продаж в целях обоснования сбытовой политики на предстоящий период. Если показатели сбыта плавно растут и нет изменений в объеме продаж и методах сбыта, то достаточно учесть только обобщенные показатели фактической продажи без проведения структурного анализа. Во всех же остальных случаях необходимо выяснение проблем и определение путей их преодоления. Выбор методов анализа рынка в значительной степени определяется целями и задачами маркетинговой политики организации.

На основе целей и задач формируется план маркетинга, который удобнее представлять в табличной форме. Намечаемые к реализации мероприятия целесообразно разделить на два раздела – регулярные (срок – это периодичность) и разовые (контрольная дата, отчетность). Результат может быть выражен как в количественных (цифровых), так и в качественных (нецифровых) показателях деятельности организации.

Анализ рынка является инструментом для предварительной оценки проблем и проверки положения организации на рынке в соответствии с видом ее коммерческой деятельности, и здесь нет необходимости использовать излишне сложные методы и проводить большой по объему многоцелевой анализ.

Рассмотрим основные способы систематизации полученной информации, отражающей изменения на рынке:

#### 1. Составление аналитических таблиц изменений.

Создается несколько таблиц изменений ситуаций на рынке с указанием сочетаний факторов и показателей. В краткой форме описываются потребитель и его запросы, продаваемая продукция, конкуренты, тенденции продаж на рынке в целом.

#### 2. Составление карты позиционирования.

Карта позиционирования представляет собой график, по осям координат которого отражают выбранные в соответствии с целями исследования характеристики и определяют рейтинг организации на рынке по каждой группе продукции.

3. Анализ с помощью расчета фактических показателей сбыта и с использованием временных рядов (тенденций, сезонности и т. д.). Когда в условиях резких изменений маркетинговой обстановки фактические показатели сбыта не растут, то необходимо провести дополнительный анализ и оценку. Возможные критерии оценки представлены на рис. 1.

#### 4. Использование временных рядов.

Необходимо провести сравнительный анализ данных за долговременный период и выявить тренд

в изменении этих показателей с течением времени. Под трендом понимается тенденция развития явления во времени, которая определяется при анализе данных ряда динамики для характеристики изменений (рис. 1). Для прогнозирования и формирования планов сбыта на практике наиболее часто используются долговременный и сезонный тренды.

При анализе рынка нет необходимости использовать все методы. Выбирают те из них, которые отвечают цели анализа и будут наиболее эффективны в конкретном случае.

Также необходимо подобрать для этих способов данные, которые дадут наилучший результат при обработке выбранным способом. Например, при проведении анализа по сферам деятельности организации в качестве критериев могут использоваться:

- объем продаж в абсолютном выражении;
  - маржинальная рентабельность (МР), которая определяется как отношение разницы между объемом продаж (ОП) и переменными затратами (ПЗ) к объему продаж в целом по организации, по подразделениям или отдельным группам и видам продукции;
- $$MP = (OP - ПЗ) / ОП \quad (1)$$
- темпы прироста прибыли;
  - окупаемость.

В то же время в процессе анализа не следует сосредоточивать внимание на одном результате, так как существует опасность одностороннего взгляда. Например, если рассматривать продукцию, имеющую наибольший объем продаж даже при низких темпах роста, может создаться впечатление, что стратегию надо связывать именно с ней. Для того, чтобы избежать этой опасности, надо вводить в расчет весовые коэффициенты по каждому показателю и использовать произведения параметров, а не их абсолютные значения.

Критическая норма прибыли здесь характеризует уровень прибыли от продажи продукции с учетом нормы валовой прибыли и оборачиваемости.

Анализируя рынок в целом, следует понимать, что тенденции рынка невозможно точно определить одним исследованием, то есть за основными показателями следует наблюдать постоянно. При этом если речь идет о сельхозпродукции, то изучать нужно также изменения демографической структуры, географических аспектов, сезонных условий потребления, торговой обстановки в регионе, социально-экономических факторов, поведения потребителей в отношении покупки, стиля жизни, импорта в условиях санкций.

Для товаров производственного назначения необходимо учитывать рынок сырья и материалов, новые технологические разработки, экономические факторы, импортозамещение и т. д.



Анализ оценки и тренда <i>Analysis of evaluation and trend</i>				
Критерии оценки <i>Evaluation criteria</i>				
<p>Оценка динамики сбыта в целом за последние несколько лет; динамики отдельных элементов (по видам продукции, по группам потребителей, по районам, по каналам сбыта и др.)</p> <p><i>Assessment of dynamics of sale in general over the past few years and dynamics of separate elements (by product types, customer groups, areas, sales channels, etc.)</i></p>		<p>Выдвижение и практическая проверка гипотез о существовании причинно-следственной связи между фактическими показателями и конкретным фактором, причем рассматриваются не только предметные факторы, но и абстрактные явления типа «восприимчивость» или «система ценностей»</p> <p><i>Promotion and practical checking of hypotheses of existence of relationship of cause and effect between the actual indicators and a certain factor, in which not only subject factors are considered, but also the abstract phenomena like "susceptibility" or "system of values"</i></p>		<p>Оценка степени вклада по различным сферам продвижения и сбыта продукции и выявление тех моментов, на которые особо следует обратить внимание при управлении сбытом в организации</p> <p><i>Contribution degree assessment on various spheres of promotion of both sales of products and identification of those moments to which especially it is necessary to pay attention in case of sales management in the organization</i></p>
Выявление тренда <i>Trend identification</i>				
<p>Долговременный (долговременные колебания)</p> <p><i>Long-term fluctuations</i></p>		<p>Сезонный (сезонные колебания)</p> <p><i>Seasonal fluctuations</i></p>		<p>Периодический (периодические колебания)</p> <p><i>Periodical fluctuations</i></p>
↓	<p>Метод критериев</p> <p><i>Criteria method</i></p>	<p>Метод двух средних</p> <p><i>Method of two averages</i></p>	<p>Метод скользящей средней</p> <p><i>Method of gliding average</i></p>	<p>Метод наименьших квадратов</p> <p><i>Least square method</i></p>
				<p>Корреляционный анализ</p> <p><i>Correlation analysis</i></p>

Рис. 1  
Критерии оценки и выявление тренда  
Fig. 1  
Evaluation criteria and trend identification

Величина рынка в целом называется масштабом рынка.

Емкость рынка – объем продаж продукции в течение определенного периода времени:

$$E = ОП + ГП - Э + И \pm З - КЭ + КИ, \quad (2)$$

где ОП – объем продаж;

ГП – готовая продукция на складе организации и у посредников;

Э – объем экспорта;

И – объем импорта;

З – снижение или увеличение запасов продукции в организации

и у посредников;

КЭ – объем косвенного экспорта;

КИ – объем косвенного импорта.

Потенциалом рынка называется спрос, который может быть достигнут благодаря маркетинговым усилиям всех организаций-поставщиков данного вида продукции, т. е. это предел возможностей потребления данного вида продукции на какой-то определенный период времени.

Любые предположения о возможных объемах спроса на предстоящие периоды, масштабах и потенциале рынка называются прогнозом рынка. Для их составления используются различные методы.

1. Метод прогноза по суждениям потребителей, который осуществляется на основе обобщенных ответов потребителей на вопрос: «Приобрели бы данную продукцию или нет, когда и в каком количестве?». В отдельных случаях вопрос предваряют демонстрацией продукции или ее описанием.

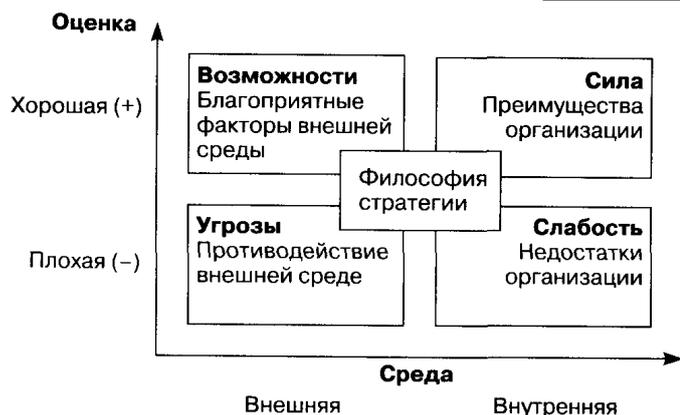
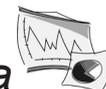


Рис. 2  
Матрица первичного стратегического анализа

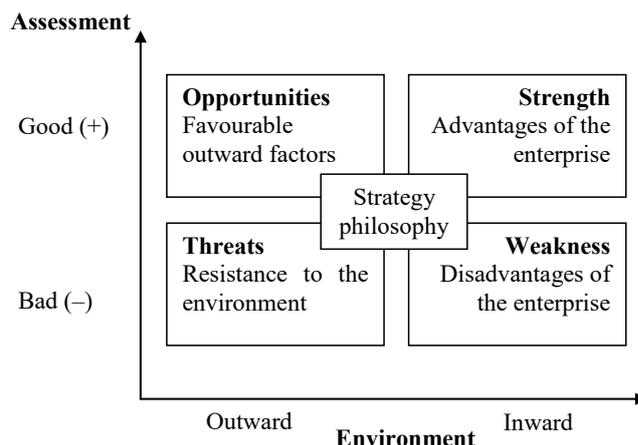


Fig. 2  
Matrix of initial strategic analysis

2. Метод предрыночного тестирования используют в том случае, если нужно сделать прогноз продаж по новому виду продукции (мясо гусей, цесарок), которая в порядке эксперимента сначала рекламируется, затем выводится на ограниченный рынок, и по полученной реакции и объемам продаж делается прогноз о возможностях реализации продукции.

3. Метод написания сценария подразумевает составление сценария в виде текста или диаграммы о том, какие изменения будут происходить в будущем и как в результате этого изменится рынок. Для этого пишется несколько сценариев, которые показываются экспертам для получения оценки по каждому из них.

Для определения маркетинговых стратегий организации применяется SWOT-анализ.

Большая часть данных, необходимых для анализа рынка (спрос, объем продаж продукции, цены и т. п.), являются неопределенными, и в будущем возможны их изменения как в худшую сторону, так и в лучшую. Для прогнозирования этих процессов требуется достаточно большой объем данных, которые не всегда можно собрать, и управленческие решения приходится принимать в условиях неопределенности. Риски таких решений высоки, так как даже для сравнительно небольших организаций для успешных действий на рынке одной интуиции руководителя недостаточно. Этим и обусловлена необходимость использования ограниченных вариантов выработки стратегий, таких как SWOT-анализ.

Задачей SWOT-анализа как внутреннего инструмента принятия решений для организации, работающей на рынке с плотной конкуренцией, является выявление проблемных сегментов по сравнению с конкурентами, а также возможностей и угроз внешней среды. Результаты данного анализа являются прежде всего базой для разработки специалистами в области маркетинга взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

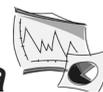
- сильные стороны (strengths) – преимущества организации;
- слабости (weaknesses) – недостатки организации;
- возможности (opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

При анализе рынка в целом и положения на нем организации, ее ресурсов и конкурентных возможностей в основном исследуются пять параметров:

- эффективность действующей стратегии;
- сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
- конкурентоспособность по ценам и затратам;
- устойчивость конкурентной позиции по сравнению с основными соперниками;
- стратегические проблемы.

Методология проведения SWOT-анализа сводится к тому, что оценка сильных и слабых сторон организации по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у нее стратегических перспектив и путей их реализации. При этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолеть. Отсюда следует переориентация методов управления развитием организации с опоры на ранее достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы), на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в разделении окружения на две части – внешнюю среду и внутреннюю (саму организацию), а затем явления в



каждой из этих частей делят на благоприятные и неблагоприятные. В целом проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы (рис. 2).

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны организации, а также рыночные возможности и угрозы:

- сильные стороны организации – то, в чем она преуспела, или наличие какой-то особенности, предоставляющей ей дополнительные возможности. Сильная сторона может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. п.;

- слабые стороны организации – это отсутствие какого-то важного для функционирования организации фактора или то, что пока не удается осуществить по сравнению с другими организациями, ставящее ее в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемой продукции, плохую репутацию на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. п.;

- рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие. Так, примерами рыночных угроз могут быть выход на рынок новых конкурентов, увеличение налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости, кризис и т. п.;

- рыночные возможности – благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимущества. В качестве примера можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства товаров, рост уровня доходов населения и т. п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все благоприятные обстоятельства, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать данная организация. Важным моментом является то, что один и тот же фактор для разных организаций может быть как угрозой, так и возможностью.

Для успешного существования на рынке продукции следует использовать правила проведения SWOT-анализа.

**Правило 1.** Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Организации часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес, который будет слишком обобщенным, трудоемким и принесет мало пользы для тех менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. К примеру, фокусирование SWOT-анализа на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз именно там.

**Правило 2.** Важно понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты организации, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

**Правило 3.** Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают потребители. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости, и определяться они должны в свете потребностей конкурентов. Сильная сторона будет считаться таковой лишь в случае, если ее признает рынок. Например, качество продукции будет сильной стороной, только если оно выше, чем у продукции конкурентов. В итоге таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что трудно будет разобраться, какие из них являются главными. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах потребителей.

**Правило 4.** Для большей объективности необходимо использовать разностороннюю входящую информацию. Очевидно, что не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но анализ, проведенный одним специалистом, не будет достаточно точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление слабых сторон, а он должен основываться на объективных фактах и данных.

**Правило 5.** Формулировки результатов анализа не должны иметь двойных толкований. Слишком часто качество SWOT-анализа страдает от наличия утверждений, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства потребителей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

SWOT-анализ рекомендуется проводить поэтапно.

**Этап 1.** Назначается группа, в состав которой входят ведущие специалисты организации, на которых возлагается роль экспертов по анализу.

**Этап 2.** Назначается руководитель группы, который информирует экспертов о целях и задачах анализа и раздает всем экспертам для ознакомления подготовленные документы по обзору и прогнозу целевого рынка, а также результаты внутренней диагностики организации. Также определяется время, необходимое для просмотра документов.

**Этап 3.** Эксперты на заседании определяют перечень показателей, по которым оцениваются сильные и слабые стороны организации. Для этого предлагается составить перечень параметров для оценок и по каждому параметру определить, что является силь-

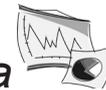


Таблица 2  
Сильные и слабые стороны рыночных возможностей и угроз  
Table 2  
Strengths and weaknesses of marketing possibilities and threats

Характеристика <i>Characteristics</i>	Возможности <i>Possibilities</i>	Угрозы <i>Threats</i>
Сильные стороны <i>Strengths</i>	Как воспользоваться возможностями <i>How to use the possibilities</i>	За счет чего можно снизить угрозы <i>What can be done to reduce threats</i>
Слабые стороны <i>Weaknesses</i>	Что может помешать воспользоваться возможностями <i>What can prevent the company from seizing the possibilities</i>	Какие самые большие опасности для организации <i>What are the biggest threats to the organization</i>

ной стороной организации, а что – слабой. За основу может быть принят следующий перечень:

- организационная структура;
- производство;
- финансы;
- инновации;
- маркетинг.

Для оценки сильных и слабых сторон организации каждый эксперт заполняет таблицу, где в первый столбец записывает параметр оценки, а во второй и третий – те сильные и слабые стороны организации, которые он выделяет как эксперт. Чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе оптимально следует ограничиться перечислением 5–10 сильных и таким же количеством слабых сторон. Затем с учетом мнений всех экспертов составляется обобщенная матрица сильных и слабых сторон организации.

Этап 4. Проводится оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне организации и понять, какие есть возможности, а также каких угроз следует опасаться и, соответственно, заранее к ним подготовиться.

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон организации:

- составляется перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация;
- по каждому параметру определяется, что является возможностью, а что – угрозой для организации;
- из всего перечня назначенные эксперты выбирают наиболее важные возможности и угрозы и заносят их в матрицу SWOT-анализа.

Затем мнения экспертов обобщаются, возможности и угрозы ранжируются по важности (табл. 2).

Эксперты принимают участие в дискуссии, где выбирается базовая стратегия организации с использованием корреляционного SWOT-анализа. Выбор эффективных стратегий, соответствующих внутренним параметрам организации, ее положению на рынке и в целом во внешней среде, производится построением матриц корреляционного SWOT-анализа.

Сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами рынка (дис-

куссия) позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

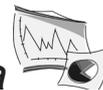
- как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации;
- какие слабые стороны организации могут в этом помешать;
- за счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы;
- каких угроз, усугубленных слабыми сторонами организации, нужно больше всего опасаться?

Стратегия организации определяется исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и организации для четырех зон матрицы.

Для каждой зоны матрицы определены свои базовые стратегии:

- для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон организации, для нейтрализации угроз внешней среды. Организация имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке при помощи диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса;
- для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон организации за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных организаций для активной работы на перспективном рынке);
- для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж;
- для правой нижней самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

В рассматриваемой методике маркетингового стратегического анализа важно то, что информационное поле формируется непосредственно руководителями и наиболее компетентными сотрудниками организации на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации. Это позволит выбрать оптимальный путь развития, из-



бежать опасностей и эффективно использовать имеющиеся ресурсы, пользуясь возможностями, представленными рынком. Проведение такого анализа поможет структурировать информацию об организации и рынке, по-новому взглянуть на текущую ситуацию и перспективы, поставить достижимые цели долгосрочного развития, разработать конкурентоспособный комплекс стратегий достижения этих целей, выработать и осуществить планы рыночных мероприятий.

С целью получения обособленной информации о деятельности и показателях организации, которая способна приносить экономические выгоды и которая систематически анализируется лицами, уполномоченными принимать соответствующие решения, производится выделение сегментов.

В ПБУ 12/2010 Положении по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» в зависимости от организации и управленческих стандартов в компании могут использоваться такие основания для выделения сегмента, как:

- производимая продукция (закупаемые товары, выполняемые работы, услуги);
- основные покупатели или заказчики;
- географические регионы;
- структурные подразделения.

До 2010 года в ПБУ 12/2000 было установлено всего два вида сегментов – операционный и географический.

Помимо основных типов сегментов могут применяться специфические основания для выделения обособленной информации – к примеру, в зависимости от обособленности данных, представляемых совету директоров, или в зависимости от закрепления информации за конкретными ответственными лицами.

Если условия выделения сегмента сходны, то два или несколько сегментов можно объединить в один.

Важно иметь в виду, что если в организации выделяются более 10 сегментов, то она должна предпринять действия по их объединению, хотя строгого правила, ограничивающего количество отчетных сегментов, нет.

Для обособления информации в отчетный сегмент должно выполняться хотя бы одно условие:

- 1) выручка сегмента от продаж и операций с другими сегментами составляет не менее 10 % общей суммы выручки всех сегментов;
- 2) финансовый результат (прибыль или убыток) сегмента составляет не менее 10 % от наибольшей из двух величин: суммарной прибыли сегментов, имеющих прибыль, или суммарного убытка сегментов, имеющих убыток;
- 3) активы сегмента составляют не менее 10 % суммарных активов всех сегментов.

Не вошедшая в какой-либо отчетный сегмент информация включается в прочие сегменты. На долю отчетных сегментов должно приходиться не менее 75 % выручки от продаж организации. При невыполнении условия о 75 % необходимо выделить дополнительные сегменты. Таким образом, 3/4 выручки от продажи должно быть «сегментировано».

Перечень отчетных сегментов должен переходить из года в год. Ранее ПБУ 12/2000 предусматривало обязательное выделение отчетных сегментов, которые присутствовали в прошлом году, даже если какой-то из них в текущем году переставал соответствовать условиям и требованиям, необходимым для его выделения. Теперь такой сегмент необходимо выделять в текущем году, только если предполагается, что он сможет обособляться в отдельный блок в будущем.

В ПБУ 12/2010 введено новое правило для сегмента, который впервые стал соответствовать условиям для его выделения. Для нового сегмента по возможности должна быть собрана сравнительная информация за предшествующие годы, т. е. как минимум необходимо просчитать долю этого сегмента в показателях предыдущего года.

Разумеется, все сегменты должны быть раскрыты, т. е. по каждому должна быть сформирована требуемая информация, характеризующая сегмент в общей деятельности организации.

Если выручка, расходы, активы и обязательства относятся к двум и более отчетным сегментам, то их надо распределить между этими сегментами. Распределение должно быть обосновано и проведено тем способом, который закреплен в учетной политике организации. Ранее существовало условие о том, что распределять активы надо, только если по секторам распределяются соответствующие им доходы и расходы. Теперь по правилам ПБУ 12/2010 распределенные выручка и расходы могут включаться в прибыль или убыток в случае, если они входят в расчет финансового результата (прибыли, убытка) этого сегмента при принятии решений полномочными лицами организации.

В новом ПБУ по сегментам отсутствует порядок, регламентирующий, что не должно включаться в выручку, в расходы или обязательства. Исключили и принцип первичности и вторичности информации по сегменту.

Зато теперь дано более полное описание структурированной информации по отчетным сегментам. В общей части пояснения к бухгалтерской отчетности необходимо указать основу выделения сегментов, случаи их объединения и виды или группы продукции (товаров, работ, услуг), по которым у организации есть выручка в отчетном периоде.



Таблица 3  
Информация по сегментам  
Table 3  
Information according to segments

Информация по сегментам за прошлый год ООО «Победа» в соответствии с ПБУ 12/2010 <i>Information according to segments for the previous year in LLC "Pobeda" in accordance with BKR 12/2010</i>								
Наименование подразделения <i>Segment title</i>	Категория сегмента <i>Segment category</i>	Показатели бухгалтерского учета, млн руб. <i>Book-keeping indices, mln rub</i>						Виды продукции <i>Product types</i>
		Выручка <i>Revenue</i>		Финансовый результат (прибыль, убыток) <i>Financial result (gain, loss)</i>	Налог на прибыль <i>Revenue tax</i>	Стоимость активов <i>Cost of assets</i>	Величина обязательств <i>Liability size</i>	
Филиал «К» <i>"K" branch</i>	Отчетный <i>Fiscal</i>	570 (53 %)	91 %, т. е. не менее 75 %	70 (64 %)	14	660 (54 %)	600	Концентрированные корма <i>Concentrated feed</i>
Филиал «Т» <i>"T" branch</i>	Отчетный <i>Fiscal</i>	412 (38 %)		30 (27 %)	6	470 (39 %)	350	Мука <i>Flour</i>
Филиал «И» <i>"I" branch</i>	Прочий <i>Other</i>	98 (9 %, т. е. менее 10 %)		10 (9 %, т. е. менее 10 %)	2	90 (7 %, т. е. менее 10 %)	60	Первичная обработка молока <i>Initial milk treatment</i>
Итого по сегментам <i>Total from segments</i>		1080 (100 %)		110 (100 %)	22	1220 (100 %)	1010	X
Головная организация <i>Head organization</i>	Сегментом не является <i>Non-segment</i>	0		(5)		80	2	—
Всего по ООО «Победа» <i>Total for LLC "Pobeda"</i>		1080		105	22	1300	1012	X

Помимо этого в целом раскрываются способы оценки показателей сегментов (порядок учета операций между отчетными сегментами, характер различий и т. д.) и доли совокупных показателей всех отчетных сегментов в соответствующих статьях баланса или отчета о финансовых результатах.

Для каждого сегмента за отчетный период (на отчетную дату) приводятся обязательные показатели:

- финансовый результат (прибыль или убыток);
- общая величина активов.

Только в случае представления данных полномочным лицам организации (в том числе на системной основе) раскрываются:

- общая величина обязательств;
- выручка от продаж;
- подразумеваемая выручка от операций с другими сегментами;
- проценты (дивиденды) к получению;
- проценты к уплате;
- величина амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам;
- иные существенные доходы и расходы;
- налог на прибыль организаций;
- величина внеоборотных активов.

В новом ПБУ закреплены требования к раскрытию результатов сопоставления суммарных суще-

ственных показателей сегментов (включая прочие) с величинами статей в бухгалтерской отчетности.

Помимо этого новое положение предписывает формировать некоторые показатели (выручка от продаж, стоимость внеоборотных активов) отдельно по России и по зарубежью. При этом организация должна раскрывать правила отнесения выручки от продаж по отдельным странам.

Есть и еще одно требование к раскрытию отдельной информации по сегментам. Это выделение информации о покупателях (заказчиках), по которым выручка от продаж составляет не менее 10 % общей выручки организации. По таким покупателям (заказчикам) надо представить информацию, к какому сегменту они относятся.

Если в текущем периоде структура отчетных сегментов изменится, то надо будет рассчитать сравнительную информацию по каждому показателю за предыдущие периоды. За сколько периодов считать – решает сама организация.

Может оказаться, что делать такой пересчет неэкономично (займет слишком много времени, требует значительных трудозатрат и пр.) или информация отсутствует. Тогда в пояснениях к бухгалтерской отчетности приводится информация по сегментам как по новой, так и по старой структуре.



Рассмотрим условный пример

ООО «Победа» выпускает разные виды продукции в трех региональных филиалах (населенных пунктах), выделенных на отдельные балансы. Каждый из них специализируется на выпуске определенных видов продукции. По решению общего собрания общество раскрывает информацию по сегментам в соответствии с национальными стандартами. Управление обществом организовано по «филиальному» принципу. Руководство осуществляется через головную организацию, которая не осуществляет продаж. Управленческие решения принимаются по данным бухгалтерского учета. В целях подготовки информации по сегментам за отчетный год бухгалтер группировал сведения о деятельности сегментов за предыдущий год в табл. 3.

При сравнении показателей с критериями, указанными в ПБУ 12/2010, можно сделать следующие выводы.

Выручка филиалов «К» и «Т» составляет более 10 % от общей суммы выручки всех сегментов, то есть соответственно 53 % и 38 %.

Прибыль этих же филиалов составляет соответственно 64 % и 27 %, то есть тоже больше 10 % от суммарной прибыли сегментов. Активы этих филиалов составляют соответственно 645 и 39 %, что тоже больше 10 % суммарных активов всех сегментов. Таким образом, информацию филиалов «К» и «Т» можно обособить в отчетные сегменты, на долю которых должно приходится не менее 75 % выручки от продаж, что подтверждается данными (53 % + 38 % = 91 %).

Филиал «И» относится к прочим сегментам, так как все показатели ниже критерияльных.

Следуя ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации», бухгалтер должен включить эту таблицу в пояснительную записку к отчетности за отчетный год.

Проведенный анализ позволяет наиболее эффективно управлять процессом производства и сбыта готовой продукции.

### Литература

1. Алексеева А. И., Васильев Ю. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие. М., 2009. 529 с.
2. Кожемяко А. П. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге. 100+направлений повышения эффективности в управлении и сбыте . М., 2015. 176 с.
3. Котлер Ф., Гари А. Основы маркетинга. М., 2015. 752 с.
4. Мамедов О. Ю. Основы маркетинга. М., 2013. 232 с.
5. Никитина Т. Е. Маркетинг на предприятиях и в корпорациях: теория и практика : монография. М., 2012. 166 с.
6. Приказ Минфина России от 06.10.2008 № 106-н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» (вместе с «Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008)), «Положением по бухгалтерскому учету «Изменения оценочных значений» (ПБУ 21/2008))».
7. Приказ Минфина РФ от 08.11.2010 № 143-н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» (ПБУ 12/2010))».
8. Садченко К. В. Основы современного международного маркетинга. М., 2013. 272 с.

### References

1. Alekseeva A. I., Vasilyev Yu. V. Complex economic analysis of economic activity : education guidance. M., 2009. 529 p.
2. Kozhemyako A. P. Psychological effects in management and marketing. 100+ directions of increase in efficiency in management and sale. M., 2015. 176 p.
3. Kotler F., Gary A. Marketing bases. M., 2015. 752 p.
4. Mamedov O. Yu. Marketing bases. M., 2013. 232 p.
5. Nikitina T. E. Marketing at the entities and in corporations: theory and practice : monograph. M., 2012. 166 p.
6. The order of the Ministry of Finance of the Russian Federation from 06.10.2008 № 106-n (an edition of 06.04.2015) "On approval of accounting regulations" (together with "Accounting regulation "Accounting Policy of the Organization" (AR 1/2008)", "Accounting regulation "Changes of Estimative Values" (AR 21/2008)").
7. The order of the Ministry of Finance of the Russian Federation from 08.11.2010 № 143-n "On approval of the Accounting regulation "Information on Segments" (AR 12/2010)".
8. Sadchenko K. V. Bases of modern international marketing. M., 2013. 272 p.