

## НОВЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Хисаева А.И.<sup>1</sup>, Рахманкулов И.Ш.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса», Уфа, Россия (450078, Уфа, ул. Чернышевского, 145) e-mail: khisaeva.aliya@mail.ru;

<sup>2</sup> ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, Россия (420008, Казань, ул. Кремлевская, 18) e-mail: khisaeva.aliya@mail.ru

---

В статье рассмотрены новые подходы к стратегическому анализу, именно методика технико-экономического обоснования (MFS) применяемой Международным Институтом Технико-экономического Обоснования (FSI)). Основная идея концепции MFS в том, что важны не уровни эволюционного развития продукта, компании и рынка сами по себе, а правильное сочетание этих уровней. Согласно MFS на первом этапе анализа необходимо не только оценить технические достоинства продукта, коллектив и ресурсы компании, размер рынка с его динамикой, но и определить эволюционную стадию развития каждого из этих компонентов. На втором этапе имеющееся сочетание эволюционных уровней развития продукта, компании и рынка сравнивается с разработанной МИТЭО матрицей разрешенных сочетаний. Авторы статьи достаточно подробно раскрывают преимущества MFS в стратегическом анализе.

---

Ключевые слова: методика технико-экономического обоснования, MFS, стратегический анализ.

## NEW APPROACHES TO STRATEGIC ANALYSIS IN MANAGEMENT

Khisaeva A.I.<sup>1</sup>, Rakhmankulov I.S.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> State Educational Institution of Higher Professional Education «Ufa State University of Economics and Service», 450078, Russia Bashkortostan Ufa 145 Chernyushevskii st., e-mail: khisaeva.aliya@mail.ru;

<sup>2</sup> Kazan (Volga Region) Federal University, 420008, Kazan 1 Kremlin st., e-mail: khisaeva.aliya@mail.ru

---

The article considers new approaches to strategic analysis, the methodology of the feasibility study (MFS) used by the International Institute feasibility Study (FSI).). The main idea of the concept of MFS that is important, not the levels of evolutionary development of the product, company and market themselves, and the correct combination of these levels. According to MFS, the first stage of the analysis it is necessary not only to assess the technical merit of the product, team and company resources, market size, by its dynamics, but also to determine the evolutionary stage of development of each of these components. In the second phase, the existing combination of evolutionary developmental levels of the product, company and market compared with developed METEO matrix of allowed combinations. The authors of the article in sufficient detail to reveal the advantages of the MFS in the strategic analysis.

---

Keywords: the methodology of the feasibility study, MFS, strategic analysis.

Вызывает интерес методология, названная «Методикой Технико-экономического Обоснования» (MFS — Methodology for Feasibility Study) [4], применяемая Международным Институтом Технико-экономического Обоснования (FSI). В ее основе лежит понимание многогранной структуры бизнеса как единого и неразрывного целого. Прежде всего это относится к бизнес-анализу. То, что происходит каждый день и основывается на «наилучшей технике анализа», не всегда помогает. Иногда за сложностью инструментов анализа скрывается прошлое — то, что уже было. Важнее же предвидеть будущее. MFS является той методологией прогноза, которая позволяет не предчувствовать, а предвидеть, не угадывать, а определять те проекты и начинания, которые будут связаны с большим риском. MFS не только «вычисляет» обреченные проекты, но и выявляет причину, по которой начинание обречено, и позволяет выбрать прием, который может спасти ситуацию. Ведь «подводные

камни», при всей их неочевидности, обнаруженные заблаговременно, пока не поздно, можно обойти. Преимущество MFS как методологии еще и в том, что понять его логику и аргументацию вы сможете очень быстро. Более того, вы скоро заметите, что вам удобнее описывать ваши повседневные ситуации в терминах MFS. Это проще и быстрее, чем то, что вам предлагали ранее. В результате, даже если вы не будете знать конкретных приемов, применяемых Международным Институтом Технико-экономического Обоснования (FSI) или другими аналитиками, вы сможете оценить убедительность их выводов.

### **Методика MFS**

А как оценивается перспективность проекта по методике MFS, используемой Международным Институтом Технико-экономического Обоснования (МИТЭО)? Согласно MFS на первом этапе анализа необходимо не только оценить технические достоинства продукта, коллектив и ресурсы компании, размер рынка с его динамикой, но и определить эволюционную стадию развития каждого из этих компонентов. На втором этапе имеющееся сочетание эволюционных уровней развития продукта, компании и рынка сравнивается с разработанной МИТЭО матрицей разрешенных сочетаний. Если получившаяся комбинация является разрешенной, проект может стать успешным, если неразрешенной — проект обречен изначально в силу эволюционной несовместимости ключевых компонентов.

Но разве не было методологии прогноза до появления MFS? А как же классические методы, основанные на анализе документов бухгалтерского учета, применении к ним аудиторского анализа и расчета десятка финансовых коэффициентов? Методы эти продуманы и хороши, но не как первый шаг анализа, а как второй. Классический финансовый анализ — вещь нужная, но ему должна предшествовать не слепая надежда, что бизнес состоится. Финансовым расчетам должен предшествовать стратегический анализ, выявляющий и отсеивающий обреченные начинания. Тогда, примененные только к проектам, которые имеют все шансы на успех, классические финансовые расчеты принесут больше пользы, а у тех, кто их практикует, будут пользоваться еще большим спросом и уважением.

Опыт многих веков показал, что новые науки, особенно практически значимые, не возникают простым распространением накопленного научного знания на новые объекты изучения. Исследователь науки Др. Кун в своей книге «Структура научных революций» [5] писал, что новая наука или дисциплина возникает тогда, когда появляется новый язык, адекватно описывающий объект изучения и происходящие с ним явления. Например, Ньютон ввел дифференциальное исчисление как язык механики и математику в целом как язык физики. Языком химии стали атомы химических элементов и связи между ними.

Какими же главными свойствами должны обладать новый язык бизнес-анализа и новая методология? Чтобы ответить на этот вопрос, посмотрим на всеми игнорируемый парадокс. Взяв любой бизнес-план или технико-экономическое обоснование, мы всегда там находим следующие разделы:

- описание продукта (или сервиса), который компания намерена производить или предоставлять;
- описание компании как коллектива с упором на менеджмент;
- описание рынка, для которого продукт предназначен;
- описание экономики страны или региона и т.д.

Не удивительно ли, что, обладая все увеличивающимся знанием о технике, коллективах, рынках и экономике, мы никак не увеличили нашу способность прогнозировать бизнес в целом? Причина этого несоответствия не лежит на поверхности. Причина в том, что, если пользоваться теми языками, которыми каждый из перечисленных компонентов описывался до появления MFS, их можно было рассматривать только порознь. Свести их вместе, представив бизнес как единое и непрерывное целое, до появления MFS не представлялось возможным.

В результате все несоответствия, связанные с тем, каким должен быть коллектив для производства данного типа продукта и для данного рынка, не могли быть обнаружены. При этом, как выясняется, большинство проектов гибнет именно потому, что их отдельные составляющие не соответствуют друг другу. Например, прекрасный продукт, но он не подходит для данного рынка. Или данная конкретная компания не могла и не смогла позиционировать данный продукт на данном рынке. Заметьте, что сами по себе и продукт, и коллектив, и рынок по отдельности хороши, и вчерашний бизнес-аналитик даст проекту «зеленый свет». Но, если вы их соедините, ваша компания обречена, а инвестиция потеряна.

Мировоззрение MFS есть продолжение эволюционного мышления, внесшего огромный вклад в прогресс различных направлений науки и развитого Ламарком, Адамом Смитом, Дарвином, Богдановым, Альтшуллером и многими другими [1, 2]. Продукты, компании, рынки — все проходят свои этапы эволюции. Эти этапы во многом аналогичны независимо от того, эволюция какой системы описывается.

Этапы эволюции продуктов известны приблизительно уже 100 лет. Они одни и те же вне зависимости от того, самовар это или самолет. Мы лишь добавили конкретные приемы, позволяющие удобнее использовать знание этих этапов.

Авторам методологии MFS удалось составить классификацию этапов эволюции компании. Это стало возможным после того, как они поняли, что основным критерием

классификации компаний, который также определяет различные аспекты корпоративной жизни, является доступ к капиталу.

Были установлены также и этапы, которые проходят рынки. Несмотря на то что попыток классификации рынков было много, в том числе и довольно полезных, ни одна из известных не предложила универсального и удобного в использовании инструмента. Авторы MFS сумели создать эволюционную классификацию рынков, основанную на степени развития рынка, который определяется по тому, как он делит потребителей с другими рынками.

Основная идея концепции MFS в том, что важны не уровни эволюционного развития продукта, компании и рынка сами по себе, а правильное сочетание этих уровней.

Умение определять разрешенные и запрещенные сочетания дало возможность создать инструментарий для инвесторов, менеджеров и маркетологов, который постоянно расширяется и пополняется. Разумеется, чтобы это делать надежно, необходимо разработать объективные алгоритмы процесса определения, на какой стадии эволюции находятся продукт, компания и рынок.

Более детальный анализ показывает, что в различные периоды состояния экономики внутри одной страны, как то: экономический бум (expansion), застой (stagnation), или рецессия (recession) — инвесторы и рынок преимущественно отдают предпочтение тем или иным позициям из разрешенных. Это означает, что для разных периодов состояния экономики графики разрешенных эволюционных сочетаний также будут различными.

### **Заключение**

Так что же является результатом MFS? Предсказание инвестиционного и бизнес-успеха? Ни в коем случае! MFS не конкурирует с гадалками, он делает гадание ненужным в ситуациях, когда можно вычислить неизбежный провал. Отсекая проекты, обреченные в силу неправильного эволюционного сочетания их составных частей (а таких большинство), КЭА повышает вероятность успеха инвесторов, менеджеров и бизнесменов за счет того, что оставляет им немногочисленные тоннели, а не сплошные тупики. Но оступиться можно и в тоннеле.

Любую новую методологию преследуют неправильные утверждения, чуть ли не лозунги о том, что она такое и зачем она нужна. Нелепые клише опасны тем, что могут дискредитировать даже самую серьезную вещь. Так, неправильным пониманием MFS является утверждение, что эта методология обязательно предсказывает успех проекта. Неправда, MFS делает прямо обратное! Она определяет проекты, обреченные на неудачу в силу того, что в них заложено несоответствие между этапами эволюции разных частей системы. Она также может помочь найти выход из, казалось бы, безнадежного положения.

## Список литературы

1. Альтшуллер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации/ И.Г. Альтшуллер. — М.: Вершина, 2006. — 232 с.
2. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука /А.А. Богданов. — М.: Экономика, 2004, - 205 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант — СПб.: Питер, 2012. — 544 с.
4. Шнейдер А, Кацман Я., Топчишвили Г. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге. [www.fsi.com](http://www.fsi.com).
5. T.S.Kuhn. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, 1962; М., 1975.

### Рецензенты:

Маликов Р.И., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Экономика и менеджмент» ФГБОУ ВПО «УГУЭС», г. Уфа;

Зайнашева З.Г., д.э.н., профессор кафедры «Региональная экономика и управление» ФГБОУ ВПО «УГУЭС», г. Уфа.