

УДК 338.1

Модель «пяти сил» как инструмент инвестиционного менеджмента при составлении анализа внешней конкурентной среды промышленных предприятий

Бахтияров Р.С.

Старший экономист Управления экспертизы проектов
ООО «АК БАРС Девелопмент»

В статье поднимается вопрос о нынешнем неполноценном функционировании инвестиционного менеджмента, его роли как инструмента анализа внешней конкурентной среды хозяйствующих субъектов. Предложена модель «пяти сил» как основа для составления ландшафт-проекта в случае реализации инвестиционного проекта в условиях неопределенности.

Ключевые слова: инвестиционный менеджмент, внешняя конкурентная среда, ландшафт-проект, высокие риски.

На сегодняшний день, после значительного падения выпуска промышленной продукции, сокращения производственных инвестиций, выйти на траекторию устойчивого экономического роста гораздо сложнее, чем в начале развития мирового финансового кризиса.

Как свидетельствуют уроки и опыт последних нескольких месяцев, процесс преодоления финансового кризиса в компаниях требует от высшего управленческого звена больших усилий и таланта принимать правильные решения. От управленцев компаний на сегодняшний день требуется система мер по выявлению и устранению негативных воздействий внешней финансовой среды.

Сложившаяся в России модель инвестиционной деятельности на фоне финансового кризиса характеризуется неэффективностью, перебойностью и неудовлетворительным функционированием. Ни фондовый рынок, ни банковская система не могут гарантировать воспроизводство инвестиционных ресурсов на реализацию инвестиционных проектов в полной мере.

Логически задается вопрос, что нужно предпринять для бесперебойного функционирования и реализации инвестиционных проектов? Ответом на данный вопрос, полагаем, должна

стать разработка и составление инвестиционным менеджментом ландшафт-проекта.

Ландшафт-проект (ландшафт проекта), по мнению автора, – это анализ и характеристика конкурентной среды, в условиях которой будет реализован проект. При этом очерчиваются границы взаимного влияния проекта и окружающей его конкурентной среды, происходит идентификация участников рынка и прогнозирование потенциальных взаимоотношений с участниками при вхождении на рынок и реализации проекта.

Инвестиционный менеджмент, разрабатывающий и реализующий инвестиционный проект компании, прежде всего, должен проанализировать ландшафт-проект, на котором компания будет его реализовывать и максимально предотвращать негативное воздействие финансовой среды. Подробный систематический анализ может повысить основные параметры реализуемого проекта. Он позволит понять будущие уровни рентабельности, идентифицировать силы, которые надо либо нейтрализовать, либо использовать для повышения рентабельности; оценить последствия результатов крупных изменений (например, спада макроэкономических показателей), а также выявить способы изменения отраслевой структуры.

Анализ отрасли очень важен, поскольку существуют множество фактов, свидетельствующих о том, что отраслевая среда бизнеса в значительной степени влияет на экономические показатели проекта. Например, анализ размера и масштаба сил в отрасли смогут спрогнозировать и описать будущую прибыль проекта. Благодаря исследованиям можно установить, что потенциал прибыли проекта зависит не от удачи, а во многом – от основных условий (например, ценовой эластичности спроса) и структурных атрибутов (например, численности конкурентов и их распределения в отрасли), а также от стратегий, используемых разными участниками. На сегодняшний день наиболее актуально использовать модель «пяти сил» Майкла Портера для анализа отрасли, в которой будет реализовываться проект.

Данная модель была разработана в 70-е годы прошлого века, при этом она позволяет сопоставлять проекты между собой и оценить общую конкуренцию отрасли.

Первым объектом анализа модели «пяти сил» выступает интенсивность конкуренции. Из всех «пяти сил», действующих в отрасли при реализации проекта, интенсивность конкуренции наиболее очевидная. Она определяет, каким образом созданная в отрасли стоимость распределяется между конкурентами. При этом следует отметить, что модель «пяти сил» исходит из предположения, что конкуренция – важный фактор, но все-таки только одна из сил, определяющих привлекательность реализации инвестиционного проекта в отрасли.

При анализе данной силы (объекта) необходимо обратить внимание на степень конкуренции в отрасли, которые могут быть самыми разнообразными. Так, на число конкурентов влияет совокупность условий. К примеру, чем концентрированнее отрасль проекта, тем вероятнее, что конкуренты будут в определенной степени ограничивать свое соперничество, так как понимают взаимосвязанность друг с другом. И наоборот, если в отрасли множество участников, то каждый участник будет стремиться повысить свою рыночную долю и вследствие чего может нарушить устойчивость рынка. Присутствие на рынке доминирующего конкурента (вместо нескольких примерно равных по силам) также

может ослабить соперничество. В этом случае доминирующий участник обладает большими возможностями устанавливать в отрасли цены и влиять на других участников [1, с. 265].

Также в рамках интенсивности конкуренции необходимо анализировать сумму капитальных вложений и уровень использования мощностей аналогичных проектов, так как высокие постоянные издержки, свободные незадействованные мощности, малый рост и отсутствие дифференциации по продукции в целом повышают остроту конкуренции.

Вторым объектом анализа модели «пяти сил» выступает угроза появления в отрасли аналогичных проектов, так как они влияют на среднюю рентабельность в отрасли. Чтобы проанализировать угрозу появления на рынке потенциальных конкурентов, инвестиционный менеджмент должен особое внимание уделить барьерам выхода на рынок.

Одним из барьеров выхода на рынок является ситуация, когда потенциальному конкуренту проекта трудно (или практически невозможно) создать позиции схожие с позициями уже присутствующих на рынке поставщиков. Также к барьерам выхода на рынок можно отнести доступ к технологиям, патентам и т.д. Благодаря данным барьерам возникает ситуация, препятствующая выходу потенциальных конкурентов в отрасль. Кроме того, барьер выхода на рынок часто возникает при использовании ресурсов, которые невозможно перебросить на другое направление деятельности при необходимости.

Третьим объектом модели «пяти сил» выступают товаро- и услугозаменители. Необходимость их анализа заключается в том, что именно он может изменить уровень рентабельности проекта в отрасли. Появление товаро- и услугозаменителей вызовут дополнительный размер затрат на реализацию проекта, необходимых для перехода на другую продукцию или услугу. К этой же категории можно отнести расходы в сферах переподготовки персонала и замены оборудования.

Четвертым объектом анализа модели «пяти сил» выступает рыночная мощь покупателей. Данная категория сильно влияет на долю стоимости созданного товара или услуги реализуемого проекта в отрасли. Покупательская мощь

позволяет конечным потребителям товаров или услуг проекта получить прибыль в виде экономии, так как именно она побуждает конкурентов снижать цены, повышать объем предлагаемых услуг без взимания за них дополнительной платы или увеличивать число характеристик товара или услуги.

К рыночной силе покупателей можно отнести такие факторы, как численность заказчиков и их концентрация.

И последним объектом анализа в модели «пяти сил» выступает рыночная сила поставщиков. Рыночная сила поставщиков – это зеркальное отражение силы покупательской. Во-первых, анализ силы поставщиков фокусируется на относительном размере и концентрации поставщиков по отношению к отраслевым участникам, а во-вторых, на степень дифференцированных товаров и услуг, поставляемых ими. При анализе данного фактора можно выявить, что при высокой рыночной силе поставщиков появляется возможность установления для различных потребителей различных цен в зависимости от ценности, созданной для каждого из них [2, с. 272].

Описав модель «пяти сил», используемую для определения границ карты проектного ландшафта, можно непосредственно приступить к составлению карты, в которой будет реализовываться проект. Первый шаг в этом процессе – нанесение границ участка общего ландшафт-проекта, который заключается в подробном описании, идентификации типов участников, чьи интересы требуется учесть при реализации проекта. Второй шаг заключается в идентификации, а иногда и калибровке основных отношений между участниками проекта и конкурентами. Конечным (третьим) шагом является адаптация этих отношений или их формирование, чтобы они обеспечили максимальную рентабельность. При этом следует отметить, что указанные шаги (действия), возможно, придется воспроизвести несколько раз в виде повторяющегося цикла.

Действия по нанесению границ участка имеют ряд существенных трудностей, которые следует учесть. Так, для большинства аспектов стратегии проекта полезно представить участников (конкурентов), которые влияют

или могут повлиять на рентабельность проекта в целом. При этом нужно рассматривать не только непосредственных конкурентов, которые используют тех же самых поставщиков и ту же самую технологию для реализации аналогичного проекта, но необходимо включать и непрямых конкурентов, предлагающих товары и услуги, близкие к товарам и услугам реализуемого проекта.

Если рассматривать совокупность участников (конкурентов) более узко, то очень легко пропустить имеющиеся и потенциальные технологические товарозаменители, способные удовлетворить потребительские запросы (потребности), если не в настоящем, то в будущем. Такие ошибки могут оказаться очень опасными. Чтобы этого не произошло, компании, имеющие (потенциально) общих потребителей или общие технологии, должны, в первую очередь, включаться в границы, задаваемые на карте.

Во-вторых, идентифицировать важных поставщиков взаимодополняющих товаров. К тому же, один и тот же участник может одновременно выполнять роли конкурента и поставщика взаимодополняющих товаров или может переходить последовательно от одной роли к другой.

Игроки (конкуренты, поставщики, покупатели), не входящие в модель «пяти сил», также должны быть включены в анализ. В частности, важно учитывать нерыночные отношения с правительством, медийными средствами, группами активистов и общественностью, а также с другими участниками, о которых не говорилось, но с которыми существуют отношения рыночного характера.

Вторым этапом (действием) составления карты проектного ландшафта является нанесение на карту основных отношений игроков. Данное действие может осуществляться с двух разных подходов.

Первый подход связан с калибровкой отношений в количественных параметрах или разбиением их на отдельные категории (например, категорирование на тех, кто обладает небольшой, средней или значительной рыночной силой).

Второй подход связан с теоретической моделью, предполагающей, что лицам, принимаю-

щим ключевые решения, основные отношения между игроками понятны в полной мере.

Оба указанных подхода позволяют добиваться успеха и при нанесении на карту ландшафт-проекта, в конечном счете, приводят к одинаковым параметрам, таким как:

– *Информационные требования.* Вышеописанные подходы требуют получения, накопления и объединения огромного объема информации о конкурентной среде. Эта проблема осложняется необходимостью оценивать изменения, происходящие со временем в отношениях или в ситуациях. Из-за этого увеличиваются постоянные издержки на создание и использование системы непрерывного сканирования окружающей среды.

– *Отношения сотрудничества и соперничества.* На составляемых картах конкурентной среды в отношениях между участниками необходимо показать также такие элементы как «сотрудничества» и «соперничества». Это, в свою очередь, осложняет анализ, но такая информация повышает вероятность нахождения в целом выигрышных стратегий.

– *Динамичное мышление.* Требования к динамическому мышлению вызваны тем, что эти отношения имеют тенденцию со временем меняться, но эти изменения могут принести как дивиденды, так и вызвать дополнительные трудности. Изменение во времени происходит по причине того, что разные участники используют разные стратегии. Главной особенностью отражения этих изменений на карте проектного ландшафта является то, какими они будут в будущем, а не какими они были в прошлом. В случае неудачного прогнозирования изменений необходимо предпринять следующее:

Во-первых, определить какие процессы являются краткосрочными и долгосрочными. При этом краткосрочные процессы в основном отражают скоротечные эффекты, но они могут учитывать и другие явления, например, циклические спады и подъемы, которые могут быть важными.

Во-вторых, уделить внимание долгосрочным процессам, таким как рост рынка, изменения запросов покупателей, темпам инноваций в продукции и процессах, ставкам обменных курсов и т.д. При этом изменения могут носить не пос-

тепный, а скачкообразный характер. На ландшафт возникающих и существующих рынков могут повлиять такие факторы, как последние разработки в информационных технологиях, дерегулирование и глобализация, причем это влияние может носить шоковый характер или проявляться в виде изменений разрывного типа.

Третьим и последним этапом (действием) составления карты проектного ландшафта является адаптация будущего проекта к проектным ландшафтам.

Выявив ключевых участников и нанеся их на карту текущих и будущих отношений между ними, внимание инвестиционного менеджмента должно быть направлено на использование полученных знаний в стратегических действиях.

Способ, при помощи которого анализ ландшафта связывается со стратегическими действиями, чаще всего очевиден, особенно, когда указанный анализ проведен под влиянием какого-то конкретного выбора (например, следует ли выйти на конкретный рынок или, наоборот, целесообразно его покинуть). Другими словами, карта ландшафт-проекта может показать конкурентные отношения, требующие учета, или некоторые отношения сотрудничества, которые должны быть использованы для достижения более высоких экономических показателей в процессе реализации проекта.

Адаптация – не единственный стратегический процесс, который может происходить под влиянием динамики ландшафт-проекта. Помимо адаптации при реализации проекта, инвестиционный менеджмент может применить как стратегическое планирование (при этом могут произойти изменения целей проекта), так и предвидения макроэкономической тенденции (что приведет к изменению планов действий участников проекта).

Существующий крупный бизнес может и сам воздействовать на окружающую среду, стараясь сделать ее более подходящей для себя (если проект реализуется в рамках бизнеса). Возможность воздействовать на окружающую среду и изменять уже сформировавшийся ландшафт-проект – наиболее характерно для динамического бизнеса (например, средства мультимедиа), но бизнес может воздействовать на окружающую среду и изменить уже сформиро-

вавшийся ландшафт-проект и в базовых отраслях промышленности.

Хотя реализация стратегии, направленная на изменение прежних ландшафт-проектов, связана с высокими рисками, но в случае успешной их реализации вознаграждение может быть очень большим.

В заключение хотелось бы обратить внимание, что анализ ландшафта требует внимательного рассмотрения не только непосредственных конкурентов, но и других участников, влияющих на потенциальную прибыль проекта. Это важнее, чем правильное нанесение границ участка ландшафт-проекта, который должен быть показан на карте подробно. Дело в том, что идентификация различных типов участников задает основу для нанесения на карту отношений между ними. Следует принять во внимание и отношения сотрудничества, и конкуренцию. Кроме того, нанесение на карту должно осуществляться в динамичном режиме, поскольку эти отношения со временем могут меняться.

Конечная цель нанесения на карту ландшафт-проекта – предложение способов, при помощи которых различные виды проекта могут адаптироваться к ландшафту, где они реализуются,

или изменить макроэкономическую среду (ландшафт) в своих интересах при реализации крупного проекта. Поэтому анализ ландшафта часто рассматривается как исходная точка для возможных действий, связанных с разработкой и реализацией проекта в условиях неопределенности, а с учетом последних тенденций, и в условиях финансового кризиса.

Литература:

1. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под. ред. Л. Фэйя, Р. Рэнделла; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
2. Николаев М. Условия инвестиционного воспроизводства // Экономист. – 2008. – № 3.
3. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 2.

Investment Management as an Instrument of the Analysis of Outer Competitive Environment of Industrial Organizations

The article under examination raises a question of current deficient functioning of investment management and its role as an instrument of analyzing outer competitive environment of economic entities. The author presents the model of “five forces” as a basis for landscape plan composition in implementing the investment project under uncertainty.

Key words: investment management, the external competitive environment, landscape-project, high risks.

