

9.6. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Пласкова Н.С., к.э.н., доцент, научный консультант
Института профессиональных бухгалтеров и
аудиторов России

Данная статья является попыткой определения целей, задач и особенностей функционального характера стратегического анализа в системе бизнес-планирования деятельности хозяйствующих субъектов. Наряду с практической значимостью, стратегический анализ является одним из важнейших видов экономического анализа, целостной системой научных взглядов экономической отрасли знаний. В статье предложены методологические подходы, заключающиеся в уточнении сущности понятия «стратегический анализ», систематизации его видов, определении объекта, формировании этапов методики и раскрытии аналитических возможностей предлагаемых специфических методов прогнозных исследований при формировании бизнес-планов.

Сегодня трудно представить компанию, которая бы успешно функционировала без прогнозирования своей деятельности как в текущем, так и стратегическом аспектах. Реальные перспективы бизнеса невозможно оценить без тщательного исследования уже достигнутых результатов. На основе маркетинговых исследований и исходя из производственно-финансовых, организационных и иных возможностей, организация осуществляет планирование деятельности. Этим процессам должен предшествовать кропотливый поиск резервов роста масштабов бизнеса, источником которого является рост капитала, как собственного, так и заемного. Только наращивая капитал, компания может выдержать жесткие условия конкуренции, иметь возможности снизить относительный уровень цен на реализуемые товары за счет снижения их производственной и сбытовой затратоемкости.

Исключительную роль в обосновании показателей бизнес-планов играют результаты всеобъемлющего, глубокого экономического анализа деятельности компании. В процедурах составления бизнес-планов финансово-экономический анализ выполняет стратегическую функцию прогнозирования результативности деятельности хозяйствующего субъекта на основе системы аналитических показателей оценки достигнутого уровня развития бизнеса в предшествующих периодах.

Принятие управленческих решений должно опираться на результаты перспективного стратегического анализа, использование которого для формирования качественных бизнес-планов способно оказывать серьезное влияние на будущую эффективность деятельности компании. Стратегический анализ позволяет определить сущность, содержание, последовательность реализации стратегии управления.

Следует заметить, что понятие стратегического анализа применимо как на уровне разработки крупномасштабных прогнозов политического, финансового, институционального, экономического уровня, так и в контексте прогнозного управления в рамках хозяйствующих субъектов (организаций).

Применительно к деятельности хозяйствующего субъекта (на микроуровне управления) стратегический анализ – это формализованное системное представление стратегических финансово-экономических и иных бизнес-целей, способствующих максимизации рыночной стоимости организации, на основе комплексного изуче-

ния сложившегося и будущего характера воздействия внутренних и внешних факторов на результативность ее деятельности. Определение стратегических целей зависит от достигнутого уровня и фазы жизненного цикла, на которой находится компания.

Объектом стратегического анализа выступает организация – хозяйствующий субъект, который представляет собой комплексную управленческую систему, включающую совокупность интегрированных управляющих и управляемых функциональных подсистем, направлений и форм деятельности.

Реализация задач стратегического анализа позволяет создать систему финансово-экономических индикаторов – агрегированных характеристик долгосрочного развития организации, в соответствии с которыми разрабатывается финансовая, экономическая, сбытовая, производственная, социальная стратегии. К числу стратегических целей можно отнести такие, как ускорение темпов роста акционерного капитала, повышение рентабельности, оптимизация рисков, расширение рынков сбыта и т.д. Во многом выбор целей определяет стратегическую модель развития организации в целом в долгосрочной перспективе.

Эффективное функционирование системы стратегического анализа на предприятии заключается не в разработке непосредственного механизма предотвращения возможного влияния негативных факторов внешней и внутренней среды, а в создании вариантов гибких сценариев для принятия оптимального на каждом конкретном уровне управления.

С помощью стратегического анализа разрабатываются стратегические цели и определяются способы их достижения с помощью целого комплекса процедур, которые ориентированы на создание эффективной модели функционирования компании в будущем, а так же предусматривают последовательную программу достижения этой модели.

Следует особо подчеркнуть, что наличие подобной сбалансированной системы стратегического анализа в компании, агрегированные прогнозные показатели которой будут доступны широкому кругу пользователей информации, может стать существенным фактором повышения ее инвестиционной привлекательности, укрепления доверия со стороны различных внешних контрагентов.

Организация комплексного стратегического анализа должна быть ориентирована на сформированную изначально миссию компании, представляющую собой систему характерных для ее деятельности стратегических установок, формализуемых в виде взаимосвязанных многовекторных качественных и количественных индикаторов (характеристик). Важным моментом построения такой системы показателей является соблюдение их иерархической последовательности от одного уровня управления к другому, преемственность (непротиворечивость), взаимоувязка по срокам «краткосрочные – среднесрочные – долгосрочные», а также реальность в достижении.

С учетом общепринятой иерархии управления и целевой направленности – создания общей стратегии предприятия, предлагается дифференцировать основные виды стратегического анализа следующим образом:

- корпоративный стратегический анализ;
- функциональный стратегический анализ;
- стратегический анализ деятельности структурных бизнес-единиц (дивизионов).

Корпоративный стратегический анализ направлен на формирование комплексных перспектив развития компании в целом, выполнение ее миссии, реализацию главной целевой установки – роста благосостояния собственников капитала (акционеров, участников). К числу его задач относятся такие, как разработка вариантов сценариев для выбора направлений деятельности организации, программ долгосрочного обеспечения ее конкурентных преимуществ, обоснования необходимости крупномасштабных реорганизаций (поглощений, слияний). Пользователями результатов корпоративного стратегического анализа являются руководство и собственники организации.

Функциональный стратегический анализ детализирует результаты корпоративного анализа относительно маркетинговой, производственной, технологической, технической, финансовой, инвестиционной и т.п. функций управления. Пользователями результатов функционального стратегического анализа являются руководители соответствующих управленческих служб компании.

Стратегический анализ деятельности структурных бизнес-единиц способствует обоснованию целей, связанных с созданием новых видов продукции, освоением новых технологий производства и сбыта, расширением или сокращением существующих производств, выбором оптимальных каналов и условий продвижения товаров и т.д. Аналитическая информация прогнозного характера этого уровня ориентирована на руководителей и менеджеров хозяйственных подразделений.

Для формирования методики проведения стратегического анализа (которая для каждой конкретной компании будет иметь характерные особенности) представляется целесообразным предложить следующие основные этапы организации стратегического анализа предприятия.

1. Определение общего периода формирования стратегии развития.
2. Исследование факторов внешней финансовой среды.
3. Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.
4. Комплексная оценка сложившейся позиции предприятия в секторе рынка.
5. Формирование стратегических корпоративных целей.
6. Формирование стратегических функциональных целей.
7. Формирование стратегических бизнес-целей по направлениям и видам деятельности.
8. Разработка стратегических бизнес-целей отдельных структурных единиц.
9. Разработка целевых стратегических нормативов.
10. Оценка сравнительной результативности разработанных вариантов стратегических альтернатив.
11. Создание комплекса необходимых условий для обеспечения реализации стратегии.
12. Организация иерархического персонализированного контроля реализации выбранной стратегии.
13. Создание комплекса мер эффективного реагирования на отрицательные воздействия внешних и внутренних факторов.
14. Корректировка сбалансированной системы стратегических показателей с учетом реального воздействия факторов внешней и внутренней среды.

Важной составляющей методического обеспечения стратегического анализа является выбор методов и приемов, соответствующих каждому его этапу. К числу востребованных методов могут относиться как традиционные, так и экономико-математические методы, формирующие совокупность аналитических инструментов исследований прогнозного характера. Посколь-

ку стратегический анализ имеет специфические особенности, главной из которых является его перспективная (прогнозная, вероятностная) направленность, то целесообразно акцентировать внимание на следующих методах и приемах, не столь широко используемых в ретроспективном экономическом анализе.

SWOT-анализ

SWOT-анализ (от английских слов strength – сила, weakness – слабость, opportunity – возможность, threat – угроза) используется для определения положительных и отрицательных сторон разрабатываемых стратегий. Основным его содержанием является определение сильных и слабых сторон компании, а также ее преимуществ и угроз.

PEST-анализ

PEST-анализ среды (от английских слов political and legal – политико-правовая, economic – экономическая, sociocultural – социальная, technological – технологическая) основывается на принципе группировки макроэкономических факторов. Учет влияния политико-правовой среды связан с такими факторами, как формы и методы государственного регулирования рынка, денежного обращения, государственной поддержки отдельных отраслей, политики привлечения и защиты иностранных инвестиций, правовые аспекты регулирования процедур финансовой санации и банкротства, стандартизация финансовой отчетности.

SNW-анализ

SNW-анализ внутренних факторов используется для исследования эндогенных позиций (от английских слов – strenght – сильный, neutral – нейтральный, weakness – слабый) и состоит в оценке нейтральных позиций, которые, как правило, приближены к среднеотраслевым. Он позволяет рассмотреть нейтральную позицию того или иного фактора, влияющего на деятельность компании, с позиции минимально необходимого стратегического уровня.

Результаты оценки отдельных факторов внутренней и внешней среды, полученные в процессе **SWOT**-, **PEST**- и **SNW**-анализа, при необходимости дополняются их оценкой методами портфельного, сценарного, экспертного анализа. По результатам оценки важных факторов внутренней финансовой среды составляется матрица сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия.

В результате использования методов стратегического анализа внешней и внутренней среды формируется интегральная комплексная оценка позиции компании, что дает возможность:

- оценить достигнутые результаты управления компанией;
- зафиксировать стартовые позиции компании;
- выявить проблемные зоны в системе управления компанией;
- идентифицировать особенности осуществления выбранной стратегии;
- объективно оценить возможности предстоящего развития предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Портфельный анализ

Портфельный анализ используется для выбора специфической финансовой стратегии формирования оптимального портфеля фондовых инструментов, в основе которого лежит оценка взаимосвязи «прибыль – риск». Главным ориентиром в данном случае является

подбор такого эффективного портфеля, который позволит максимизировать соотношение этих двух его основных характеристик.

Сценарный анализ

Сценарный анализ представляет собой комплексное исследование, результатом которого является формирование наиболее приемлемой прогнозной оценки комплексного показателя при возможных вариантах (сценариях) воздействия различных взаимосвязанных факторов, а также определение вероятности реализации того или иного сценария.

Сравнительный анализ

Сравнительный анализ, суть которого заключается в сопоставлении значений аналогичных показателей с различными базами сравнения. Разновидностью его является бенчмаркинг, основанный на результатах сравнения важнейших показателей деятельности компании с аналогичными показателями конкурентов, а также отраслевыми показателями.

R-анализ

R-анализ или коэффициентный анализ, основу которого составляет сопоставление (расчет коэффициентов) различных измеримых показателей.

Интегральный факторный анализ

Интегральный факторный анализ по модели Дюпон (*Du Pont – Model*), который заключается в разложении коэффициентов рентабельности (наиболее агрегированных характеристик результативности бизнеса) на ряд коэффициентов более низкого порядка, которые, по предположению, могут находиться в функциональной зависимости (прямой или обратной).

Востребованность в результатах качественного стратегического анализа возникает в самых разных ситуациях, но наиболее часто его методический инструментарий используется в системе долгосрочного и текущего планирования деятельности организации, при формировании различных бизнес-планов. Бизнес-план – это специальный документ (программа), в котором содержатся все основные характеристики перспектив развития бизнеса. Он представляет собой комплекс информационных и обосновывающих материалов для принятия решений различными субъектами бизнес-отношений о состоятельности и эффективности инвестиционных намерений предприятия, является средством его менеджмента. В зависимости от тех или иных предпринимательских целей формируются основные разделы и показатели бизнес-плана. Бизнес-планирование является последовательным изложением системы реализации проекта, его ключевых характеристик, способных убедить инвестора (или иного пользователя) в выгодности проекта и необходимости участия в нем. Главными компонентами процесса бизнес-планирования являются:

- изложение обоснования выгоды проекта для его потенциальных участников в доступной для восприятия форме;
- доказательство укрепления жизнеспособности и будущей устойчивости организации, реализующей проект;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

Существуют различные виды бизнес-планов, направленные на решение определенных задач:

- планирование текущей деятельности;
- создание новой организации;
- осуществление инвестиционных проектов;
- проведение реорганизации хозяйствующего субъекта;
- финансовое оздоровление организации;
- реализация отдельных коммерческих проектов;
- эмиссия ценных бумаг и др.

Адресность использования бизнес-плана имеет два основных направления. С одной стороны, он носит характер документа внутреннего пользования, представленного в виде программы реализации проектного задания с подробным описанием последовательности, способов, средств и результатов бизнеса. С другой стороны, бизнес-план информирует о технических, организационных, экономических, финансовых, юридических и других преимуществах внешних заинтересованных лиц (потенциальных инвесторов, кредиторов, поставщиков, клиентов, органы государственного, муниципального управления и т.д.). Назначение бизнес-плана заключается в решении таких принципиальных задач, как:

- изучение перспектив развития будущего рынка сбыта;
- определение конкретного направления деятельности компании, ее места в соответствующем рыночном сегменте;
- формулировка долговременных и краткосрочных целей, стратегии и тактики их достижения;
- обоснование маркетинговых мероприятий по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию сбыта, ценообразованию и т.д.;
- выбор ассортимента предлагаемых компанией товаров и услуг;
- разработка системы мотивации труда работников в соответствии с поставленными целями бизнес-плана;
- оценка затрат и потенциальной прибыльности бизнеса;
- выявление возможных негативных факторов в процессе реализации бизнес-плана и разработка мероприятий по минимизации рисков;
- определение критериев оценки текущих и конечных результатов бизнеса;
- оптимизация политики финансирования бизнеса и др.

Предваряет разработку бизнес-плана тщательный анализ и оценка:

- текущего финансового состояния организации;
- сложившегося производственного потенциала;
- достигнутого положения компании на рынке.

Составление бизнес-плана имеет специфику, связанную с отраслевой принадлежностью фирмы, ее организационно-правовой формой и т.п., вместе с тем структура различных бизнес-планов не имеет значительных отличий. Бизнес-план состоит из определенных разделов, в формировании которых важная роль принадлежит стратегическому экономическому анализу.

Бизнес-план составляется, как правило, на несколько лет, его показатели имеют достаточно приближенные значения. Традиционно значения основных показателей первого планового года представляются с месячной или квартальной детализацией, второго года – с квартальной, а третьего и последующих лет содержат годовые показатели.

Структура бизнес-плана и его детализация определяются направленностью и масштабом предполагаемой деятельности (спецификой объекта, сферой деятельности фирмы, организационным состоянием, размерами предполагаемого рынка, наличием конкурентов и перспективами роста) и находят свое воплощение в модели бизнес-плана, которая зависит от его принадлежно-

сти к тому или иному типу, а также от особенностей функционирования хозяйствующего субъекта. Примерный перечень разделов бизнес-плана и их содержание представлены в табл. 1.

Следует отметить, что при формировании бизнес-плана необходимо соблюдать взаимосвязку (соответствие) различных его показателей, содержащихся в от-

дельных разделах. В особенности это касается составления раздела «Финансовый план», охватывающего многочисленные прогнозные стоимостные показатели. При этом обязательным условием является соблюдение сопоставимости показателей во времени, для чего используются процедуры индексации, дисконтирования.

Таблица 1

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

№	Название раздела	Содержание раздела
1	Резюме	Название и цель инвестиционного проекта. Участник / (и) проекта. Срок реализации и общая стоимость проекта, в том числе по этапам его реализации. Суть проекта и текущее состояние. Источники финансирования. Критерии эффективности проекта. Целесообразность и инвестиционная привлекательность. Место расположения организации
2	Товар (услуга)	Описание продукции или услуг. Назначение продукции. Характеристика потребительских свойств продукции. Отличие продукции от имеющихся аналогов
3	Рынок сбыта	Сложившееся состояние дел в отрасли (динамика объемов реализации, освоение новых изделий, появление новых предприятий). Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура
4	Конкуренция	Потенциальные конкуренты. Оценка объемов продаж, доходов конкурентов. Оценка перспектив развития производства конкурентов. Характеристика качества продукции и ценовой политики конкурентов
5	План маркетинга	Характеристика потенциальных потребителей продукции и конкурентов, анализ динамики и прогнозирование потребительского спроса. Географические сегменты реализации продукции предприятием (региональный, российский, внешний рынок). Технический уровень предприятия, уровень конкурентоспособности продукции. Общий объем реализации аналогичной продукции конкурентами (анализ динамики за предыдущие годы). Оценка и прогнозирование текущей емкости рынков с учетом уровня потребительского спроса. Анализ неудовлетворенного спроса на аналогичную продукцию, прогноз объемов продаж продукции. Анализ цен на товары-аналоги. Прогноз собственных цен на продукцию. Характеристика каналов сбыта продукции. Обоснование рекламной политики (необходимость рекламы, ее вид, направления, масштабы рекламных акций). Наличие предварительных договоренностей о поставках продукции с потребителями
6	План производства	Производственный процесс: технология, оборудование, помещения. Потребность создания основных фондов (приобретение, возведение недвижимости, монтаж оборудования, оформление прав на движимое и недвижимое имущество и т.п.). Режим работы оборудования. Расчет производственной мощности предприятия. Производственная программа по выпуску продукции, в том числе по этапам реализации проекта. Материально-техническое обеспечение (поставщики, договорные условия). Потребность в сырье, материалах, топливно-энергетических ресурсах. Необходимые рабочие и специалисты (количество рабочих мест, порядок сменности, профессии, уровень квалификации). Расчет себестоимости продукции, сметы затрат и калькуляции
7	Организационный план	Описание сути проекта, этапов его реализации, задач и результатов каждого этапа. Обоснование организационной формы реализации инвестиционного проекта (на базе действующего предприятия, в рамках вновь создаваемого предприятия, выбор организационно-правовой формы нового предприятия, предполагаемый состав учредителей, доля участия, включая контрольный пакет, принципы распределения прибыли и т.д.). Эмиссионная и дивидендная политика. Порядок выпуска ценных бумаг (какие, сколько, порядок распространения, затраты на эмиссию), размер дивидендных выплат. Формы и условия участия инвесторов в реализации проекта (права, обязанности, льготы, доля и порядок участия в распределении прибыли и др.). Структура управления предприятием (руководство, должностные инструкции, условия оплаты, стимулирование)
8	Оценка рисков и страхование	Оценка оптимальности проекта и вероятности его реализации (расчет точки безубыточности, анализ чувствительности и финансовой устойчивости). Оценка слабых сторон фирмы. Оценка вероятности реализации рисков. Разработка альтернативных сценариев. Варианты профилактики рисков. Разработка программ внутреннего и внешнего страхования рисков

№	Название раздела	Содержание раздела
9	Финансовый план	План выручки от продаж. План доходов и расходов. План текущих расходов с детализацией по элементам (материальных, трудовых, амортизационных отчислений и пр.) и по функциям (производственная себестоимость, коммерческие, управленческие, финансовые, прочие операционные и внереализационные расходы, налоговые издержки). План капитальных затрат. Расчет прибыли от продаж. Прогноз денежных потоков. Расчет потребности в оборотных средствах. План баланса активов и пассивов. График достижения безубыточности. Расчет показателей эффективности проекта (дисконтированного чистого дохода, срока окупаемости, внутренней нормы рентабельности и т.п.). Прогнозирование финансового состояния предприятия (структуры баланса, коэффициентов ликвидности, финансовой устойчивости и т.д.)
10	Стратегия финансирования	Обоснование системы финансирования проекта. Оптимизация собственных и заемных источников средства. Условия финансирования (процентная ставка, график погашения, выплата дивидендов и т.п.). Прогноз платежеспособности
11	Приложения к бизнес-плану	Исходные финансово-экономические показатели, промежуточные расчеты, расшифровки агрегированных показателей, алгоритмы расчетов. Документы (лицензии, патенты, свидетельства о праве собственности, регистрация товарного знака и т.п.). Контракты и т.д.

Подводя итог формирования стратегической концепции развития компании в системе бизнес-планирования и определяя в ней место, цель и задачи стратегического анализа, а также последовательность разработки и реализации его методики, следует отметить, что он играет доминирующую роль не только в процедурах долгосрочного прогнозирования бизнеса, но и непосредственно востребован в качестве контрольного, координирующего и корректирующего инструмента выполнения миссии компании. Это будет способствовать углублению методических основ экономического анализа в целом, а также расширению возможностей его использования в аналитической практике хозяйствующих субъектов.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: – «Финансы и статистика», 2005.
3. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация.: Пер. с англ./ Научная редакция Е.И. Елисеева, гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2003.
4. Гиляровская Л.Т. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности. – М.: Юнити, 2003.
5. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика. 2006.
6. Стютли Ричард. Как управлять числами. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006.
7. Фэлпс Боб. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
8. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. – М.: ЭКСМО, 2006.

Пласкова Наталия Степановна

РЕЦЕНЗИЯ

Внедрение современных методов ведения бизнеса нуждается в создании внутреннего информационного обеспечения управленческих решений руководства компаний и менеджмента в целом. Использование методов и приемов стратегического экономического анализа для прогнозирования деятельности организации позволяет создать качественную финансовую программу, установить параметры будущих агрегированных и детальных показателей эффективности бизнеса, достижение которых способствует реализации концептуальных предпринимательских целей – конкурентных преимуществ, роста прибыли, повышения финансовой устойчивости.

Статья представляет интерес как с точки зрения развития теоретических основ экономического анализа, так и с позиции практического использования предлагаемой автором методики прогнозирования результативности бизнеса.

Дмитриева И.М., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита Российского государственного торгово-экономического университета

9.6. STRATEGIC THE ANALYSIS IN SYSTEM OF BUSINESS PLANNING OF THE ORGANIZATION

N.S. Plaskova, Candidate of Science (Economic), the Senior Lecturer, the Scientific Consultant of Institute of Professional Accountants and Auditors of Russia

The given article is trying of determining of the purposes, commitments and singularities of the functional character of the strategic analysis in system of business planning of activity of managing subjects. Along with the practical significance, the strategic analysis is one of the major aspects of economic analysis, complete system of scientific views of economic branch of knowledge. In the article the methodological approaches consisting in an improvement of essence of concept «the strategic analysis» are offered, to ordering of its aspects, an object definition, shaping of stages of a procedure and disclosure of analytical possibilities of offered specific methods prognosnyh examinations at shaping of business plans.