

9.2. СОДЕРЖАНИЕ, ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Зенкина И.В., к.э.н., доцент кафедры анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования

ГОУ ВПО Ростовский государственный экономический университет «РИНХ»

В статье обоснованы роль и значение стратегического анализа в рыночных условиях хозяйствования, показаны его сущность и содержание. Охарактеризованы основные проблемы проведения стратегического анализа в России. Приведены основные подходы к интерпретации дефиниции «стратегический анализ», сформулировано авторское определение этого понятия как системного исследования и оценки факторов внешней бизнес-среды и экономического потенциала предприятия в целях определения его текущей рыночной позиции и выявления перспективных путей развития в условиях высокой неопределенности рыночной среды. Дан обзор выделенных в соответствии с позицией автора основных направлений стратегического анализа экономических субъектов. Выделены и систематизированы характерные особенности стратегического анализа в сравнении с традиционным ретроспективным анализом.

Стратегический анализ функционирования экономических субъектов в рыночных условиях неопределенности и риска является стержневым элементом стратегического корпоративного менеджмента, базисом выбора и реализации управленческих решений, адекватных условиям и требованиям окружающей бизнес-среды и соответствующих магистральной линии развития предприятия. Ему принадлежит важнейшая роль в своевременной диагностике кризисных тенденций, разработке антикризисных мероприятий, предупреждении несостоятельности (банкротства), и таким образом – в обеспечении стратегической устойчивости бизнеса.

Оценивать организацию без стратегии развития затруднительно, поскольку в основе оценки бизнеса лежит анализ способности фирмы генерировать прибыль и обеспечивать устойчивый экономический рост. Обоснованная и грамотно аргументированная стратегия предприятия позволяет не только избежать рисков, использовать потенциал роста, рационально распорядиться имеющимися ресурсами, но и повысить управляемость бизнеса. Формирование на перманентной основе четкой системы стратегического анализа и планирования, определение стратегических целей управления и путей их достижения – неперемennые условия процветания каждой компании.

В зарубежных исследованиях в области стратегического корпоративного менеджмента стратегическому анализу отводится фундаментальная роль, проводятся специальные исследования деловой окружающей среды.

При этом спецификой отечественной теории и практики по данной проблематике является акцент в проведении анализа хозяйственной деятельности на оценку экономического потенциала предприятия и его текущего финансового состояния. Определению перспективных параметров функционирования коммерческой организации в условиях прогнозируемых изменений внешней бизнес-среды не уделяется должного внимания.

Однако очевидно, что традиционный ретроспективный анализ существенно уступает стратегическому анализу по возможностям оптимизационной коррекции управленческих решений.

Истоки проблемы применения стратегического анализа в России берут начало в существовавшей на протяжении многих десятилетий системе директивного управления, при которой внешние условия функционирования хозяйствующих субъектов жестко регламентировались вышестоящими органами. Не способствует развитию стратегического анализа определенная инерция мышления многих руководителей и топ-менеджеров предприятий, использующих прежние, неинновационные подходы в новых экономических условиях. Также следует отметить нестабильность национальной экономики, что снижает точность прогнозных расчетов; а также недостаточное развитие рыночных институтов информационно-аналитического профиля, ограничивающее возможности предприятий использовать необходимую и достоверную информацию о внешних условиях хозяйствования. В связи с этим в современных условиях проблема стратегического анализа деятельности экономических субъектов требует решения как в методологическом, так и в практическом плане.

В современной научной литературе можно выделить два основополагающих подхода к определению термина «стратегический анализ»:

- анализ развития предприятия с учетом стратегии функционирования – более узкий подход;
- анализ внешних и внутренних факторов, важных для разработки стратегии развития организации. Данный подход представляется более обоснованным.

В связи с этим нами предлагается следующее уточненное определение стратегического анализа. Стратегический анализ представляет собой системное исследование и оценку факторов внешней бизнес-среды и экономического потенциала предприятия в целях определения его текущей рыночной позиции и выявления перспективных путей развития в условиях высокой неопределенности рыночной среды.

Аналитическое обеспечение стратегического менеджмента включает в себя анализ деловой окружающей среды, маркетинговые исследования; стратегический внутрифирменный анализ и финансовую диагностику стратегии развития компании.

Внешняя бизнес-среда коммерческой организации представляет собой совокупность экзогенных социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на эффективность ее функционирования. В рамках этого направления анализа проводится исследование динамики и сложности внешней бизнес-среды по индикаторам покупателей, поставщиков, конкурентов и регулирующих органов.

Анализ общей бизнес-среды интегрирует экономические, социополитические и технологические прогнозы для определения перспективных возможностей предприятия (PEST-анализ). За рубежом такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, некоммерческими организациями и консалтинговыми фирмами. Часть прогнозов публикуется, часть – приобретается компаниями за определенную плату. Такой подход к информационному обеспечению стратегического анализа и управления представляется целесообразным для адаптации и распространения в отечественной практике.

Анализ специфической бизнес-среды заключается в исследовании ближнего рыночного окружения и предпо-

лагает конкурентный анализ, а также оценку производственных трендов и отраслевых структурных сдвигов.

Стратегический внутрифирменный анализ производится в разрезе следующих укрупненных блоков хозяйственного механизма организации:

- продуктовый блок;
- функциональный блок (блок производственных функций и бизнес-процессов);
- ресурсный блок;
- организационный блок;
- блок управления.

Наряду с этим в качестве одного из ключевых компонентов стратегического внутрифирменного анализа нами выделяется блок стратегического анализа финансовой устойчивости организации и прогнозирования возможности ее утраты.

Стратегический учет выступает информационной базой стратегического анализа и органично связан с ним в едином контуре стратегического управления. В связи с этим представляется целесообразным отметить, что если в текущем менеджменте экономическому анализу предшествует бухгалтерский учет, то в стратегическом менеджменте, по нашему мнению, происходит некоторая корректировка управленческих функций, повышение роли стратегического анализа.

Прежде всего, стратегический анализ как «перспективная разведка будущего» тесно смыкается с прогнозированием и предшествует стратегическому учету, формированию прогнозной бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Наряду с этим, стратегический анализ основывается на стратегическом учете, выступающем важным элементом его информационной базы.

Основными составляющими стратегического учета являются:

- стратегический учет собственности;
- стратегический учет затрат;
- стратегический учет прибыли;
- стратегический учет финансовых потоков.

В свою очередь каждому направлению стратегического учета соответствует блок стратегического анализа:

- стратегический анализ активов и пассивов;
- стратегический анализ себестоимости продукции (работ, услуг);
- стратегический анализ прибыли и рентабельности;
- стратегический анализ финансовых потоков.

При этом особо значимым направлением с точки зрения полноты, целостности и адекватности задачам стратегического управления представляется, по нашему мнению, стратегический анализ финансовой устойчивости, максимально реализующий системный подход и интегрирующий оценочные индикаторы совокупности исследуемых эндогенных и экзогенных параметров функционирования субъекта хозяйствования. Стратегическая устойчивость представляет собой важнейшую цель функционирования хозяйствующего субъекта в рыночной экономике. Ее достижение основывается на интеграции и реализации стратегических и оперативно-тактических управленческих решений.

Кроме того, в качестве приоритетных направлений стратегический анализ предполагает также финансовую диагностику, обоснование и оценку эффективности реализации стратегии развития организации.

Аналитическое обоснование стратегии развития организации конкретизируется в исследовании и оценке трех ключевых моментов:

- осуществляемые направления хозяйственной деятельности, обеспечивающие реализацию принципа непрерывности деятельности компании;
- реализуемые направления хозяйственной деятельности, от которых необходимо отказаться;
- не реализуемые, но потенциально эффективные и перспективные направления хозяйственной деятельности, которые целесообразно осуществлять.

Стратегический анализ и выбор перспективных направлений хозяйственной деятельности – это скорее искусство, чем наука; что предопределяет креативный подход и выход за рамки ограничений формализованных моделей и алгоритмов, которые в данном случае не способны обеспечить полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи.

Стратегический анализ выступает основой стратегического планирования, базой разработки и обоснования управленческих решений с учетом приоритетов и долговременных ориентиров деятельности компании. В свою очередь анализ стратегии развития организации позволяет глубоко исследовать сущность и особенности вырабатываемого предприятием стратегического поведения.

При этом необходимо отметить, что в современных условиях стратегический анализ представляет собой не только направление анализа хозяйственной деятельности, но и магистральный вектор прогрессивного развития всего комплексного экономического анализа, качественно новый виток его развития, обеспечивающий реализацию функций не только оперативно-тактического, но и стратегического управления.

В связи с этим нами выделены и систематизированы следующие характерные особенности стратегического анализа, в сравнении с традиционным текущим (ретроспективным) анализом (табл. 1).

Стратегический анализ выражается в процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив. Важнейшей целью стратегического анализа является нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей финансово-хозяйственной деятельности.

При стратегическом анализе и прогнозировании необходимо учитывать специфику компании, которая конкретизируется в ряде факторов. Основными среди них являются нижеперечисленные.

1. Форма собственности и организационно-правовая форма предприятия.
2. Тип предприятия (специализированное или диверсифицированное).
3. Отраслевая принадлежность предприятия.
4. Размеры и организационная структура предприятия.
5. Существующая на предприятии система управления.

В рамках проведения стратегического анализа необходимо соблюдение основополагающих принципов экономического обоснования стратегических решений, к которым относятся:

- учет фактора времени;
- учет затрат и результатов;
- принцип системности;
- принцип комплексности;
- принцип целостности;
- обеспечение многовариантности технических и организационных решений;
- принцип бифуркационности;
- обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации.

Таблица 1

**СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВОПОЛАГАЮЩИХ КОМПОНЕНТОВ
РЕТРОСПЕКТИВНОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Ретроспективный анализ	Критерии сравнения	Стратегический анализ
Финансово-хозяйственная деятельность предприятия (организации)	Объект анализа	Внешняя бизнес-среда. Финансово-хозяйственная деятельность, экономический потенциал организации. Стратегия бизнеса
Топ-менеджмент, бухгалтерия и финансово-экономическая службы организации. Заинтересованные в информации о предприятии контрагенты	Субъект анализа	Финансовая дирекция, стратегический менеджер, финансовый аналитик организации, имеющие доступ к необходимой внутренней информации
Данные системного бухгалтерского (финансового) учета и отчетности	Источники информации	Стратегический учет. Бухгалтерский (финансовый) учет и отчетность. Плановые и прогнозные данные. Нефинансовая информация
Преобладает количественный анализ	Уровень формализации	Доминирует качественный анализ
Представляет собой итоговый (постфактный) анализ свершившихся хозяйственных процессов и операций	Горизонт времени	Ориентирован на долгосрочную перспективу (3-5 и более лет)
Детерминированный анализ	Уровень точности, определенности	Преимущественно стохастический подход к анализу. Оценка рисков. Креативный подход
Стандартные приемы анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности	Основной методический инструментарий	Портфельный анализ. Матрица «BCG». Матрица «GE/McKinsey». Модель «McKinsey/7S». Модель «Shell/DPM». Модель «Hofer/Schendel». Матрица «ADL/LC». SWOT-анализ. Модель PIMS. Методы оценки инвестиционных проектов и др.
В соответствии с основными отчетными периодами предприятия (организации)	Периодичность проведения	Непрерывно в режиме перманентного анализа, диагностики и мониторинга эндогенных и экзогенных параметров реализации бизнес-стратегии организации
Анализ обоснованности, напряженности и уровня выполнения реализованного в отчетном периоде бизнес-плана	Обоснованность, напряженность бизнес-плана	Сравнительный анализ вариантов разрабатываемого стратегического плана с целью обеспечения его обоснованности и напряженности.
Выявление факторов производства, определивших фактически полученные в отчетном периоде результаты	Факторы производства	Выявление факторов производства, способных обеспечить повышение экономических результатов в анализируемой перспективе
Оценка фактических результатов с позиций экономической эффективности	Результаты производства	Определение путей и конкретных мероприятий для достижения высоких экономических результатов в анализируемой перспективе
Выявление фактически сложившихся «узких мест» и «ведущих звеньев» в экономике предприятия	«Узкие места» и «ведущие звенья»	Профилактика возникновения «узких мест» и реализация потенциала «ведущих звеньев» за счет выработки мероприятий на анализируемую перспективу
Измерение резервов производства, не использованных в отчетном периоде	Резервы производства	Определение путей и разработка конкретных мероприятий по мобилизации резервов производства в анализируемой перспективе

Необходимо отметить, что в настоящее время пока не существует единой общепризнанной классификации методов и моделей стратегического анализа. Его характерной особенностью является преимущественное использование качественных, неформализованных методов. Количественные методы в стратегическом анализе играют, в основном, подчиненно-вспомогательную роль.

Стратегический анализ является первоочередным этапом формирования стратегического плана. При этом стратегический анализ необходимо осуществлять перманентно, поскольку при появлении новой информации может быть поставлена под сомнение актуальность первоначальной стратегии, возникнуть объективная необходимость ее инновирования и коррекции. В связи с этим необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременную корректировку стратегии развития бизнеса.

Становление и развитие стратегического анализа в нашей стране объективно требует повышения уровня его информационного и, в частности, учетного обеспечения; диктует необходимость использования теоретических и организационно-методических положений МСФО. Практически во всех международных стандартах для оценки и признания актива, обязательства, дохода или расхода требуется осуществление перспективного анализа будущих экономических выгод, опре-

деление и оценка внутренних и внешних факторов, анализ риска и т.п.

При этом магистральной целевой функцией финансовой отчетности по МСФО, в отличие от составляемой в соответствии с российскими стандартами, является содействие пользователям в прогнозировании способности компании создавать потоки денежных средств и их эквиваленты, а также адаптироваться к изменениям окружающей среды.

В контексте современной тенденции гармонизации стандартов учета и отчетности отмеченный диссонанс выступает импульсом совершенствования стратегического анализа в России.

Обобщая вышесказанное, следует отметить существенное повышение роли и значения стратегического анализа, расширение спектра решаемых им в современных условиях задач. Стратегический анализ функционирования экономических субъектов призван расширить горизонты предвидения развития бизнеса, создать возможности своевременной адекватной реакции организации на изменения, происходящие во внешней бизнес-среде; а также обеспечить надежный инструментарий обоснования стратегически-ориентированных управленческих решений, качественной подготовки стратегических планов и сценариев развития бизнес-процессов на корпоративном уровне управления в условиях рыночной неопределенности и риска.

Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2006.
3. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента [Текст] : учеб. / В.В. Ковалев. – М. : Велби, Проспект, 2008.
4. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию [Текст] / Р. Кох. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 320 с.
5. Сизов В.С. Стратегическое управление воспроизводственным процессом [Текст] / В.С. Сизов. – М. : Экономистъ, 2004. – 238 с.
6. Стратегический менеджмент [Текст] / под ред. Петрова А.Н. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. – 8-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2007.
8. Хорин А.Н. Стратегический анализ [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006.
9. Шеремет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ [Текст] / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – М. : ИНФРА-М, 2004.

Ключевые слова

Стратегия; стратегический анализ; содержание стратегического анализа; индикаторы стратегического анализа; особенности стратегического анализа.

Зенкина Ирина Владимировна

РЕЦЕНЗИЯ

В условиях рыночной экономики качественная организация учетно-аналитического обеспечения стратегического управления выступает основой адекватного обоснования, выбора и эффективной реализации стратегии развития компании. Стратегический анализ внутреннего потенциала и внешней бизнес-среды организации является неперенным условием эффективного текущего позиционирования предприятия и его стратегической финансовой устойчивости. В то же время проблематика стратегического анализа характеризуется недостаточным уровнем разработки теоретико-методологических положений, наличием широкого диапазона методических и практических вопросов, требующих решения. В этой связи тема статьи Зенкиной И.В. очень актуальна.

Автором исследована специфика отечественной теории и практики стратегического анализа деятельности экономических субъектов, обоснованы проблемы его применения и сдерживающие факторы развития в отечественных условиях хозяйствования.

Зенкиной И.В. обобщены основополагающие подходы к определению понятия «стратегический анализ» и дана уточненная авторская интерпретация этой дефиниции с акцентом на системный динамический подход к оценке функционирования экономического субъекта с учетом неопределенности и риска. В статье аргументированы выделенные автором основополагающие направления стратегического анализа, включающие наряду с анализом внешней бизнес-среды и внутреннего потенциала организации, финансовую диагностику стратегии компании. Рассмотрены основные блоки индикаторов стратегического анализа; при этом в составе стратегического внутрифирменного анализа наряду с продуктовым, функциональным, ресурсным, организационным блоками и блоком управления автором выделен в качестве ключевого блок стратегического анализа финансовой устойчивости организации и прогнозирования возможностей ее утраты. Такая позиция автора представляется обоснованной и заслуживает внимания.

Зенкиной И.В. справедливо отмечено, что стратегический анализ представляет собой новый уровень развития экономического, прежде всего управленческого анализа, обеспечивающий реализацию функций не только оперативно-тактического, но и стратегического управления.

Автором статьи выделены и систематизированы характерные особенности стратегического анализа в сравнении с традиционным текущим (ретроспективным) анализом. Приведены основополагающие принципы экономического обоснования стратегических решений, обязательные к соблюдению в рамках проведения стратегического анализа; а также указаны характерные особенности его методического инструментария.

Таким образом, И.В. Зенкиной рассмотрены в контексте авторской позиции и аргументировано освещены актуальные вопросы, современные проблемы и основополагающие теоретико-методологические положения стратегического анализа, отражены направления его раз-

вития как базы принятия управленческих решений в рыночных условиях неопределенности и риска.

Золотарев В.С., д.э.н., профессор, Зав. кафедрой «Финансовый менеджмент», Президент РГЭУ «РИНХ»

9.2. CONTENT, TYPICAL PECULIARITIES AND PROBLEMS OF THE STRATEGIC ANALYSIS OF ECONOMIC SUBJECTS UNDER MARKET TERMS

I.V. Zenkina, Candidate of Sciences (Economic), the Senior Lecturer of Chair of the Analysis of Economic Activities and Forecasting

Rostov state economic university

In the article there substantiated the role and significance of the strategic analysis under market terms of the business, and also the author revealed its essence and content. The author characterizes the main problems of conducting of the strategic analysis in Russia. Basic approaches to the interpretation of the definition are adduced, the author gives her own understanding of this conception from the point of view of system investigation and evaluation of factors of external business area and economic potential of an enterprise to estimate its current market position and bring out the perspective ways of the development of the market environment under conditions of high uncertainty. The author surveys the main tendency of the strategic analysis of economic subjects. The author of the article detaches and systemizes the peculiar features of the strategic analysis in comparison with the traditional retrospective analysis.

Literature

1. D. Aaker. Strategic market management / Translated from English, edited by Kapturevsky J.N. – St. Peterburg: Piter, 2002. – 544 p.
2. V.A. Barinov. V.L. Kharchenko. Strategic management. – Moscow: Infra-M; 2006
3. R.S. Caplan. D.P. Norton. Balanced index system of indicators. From strategy to action. – second edition, revised and updated / Translated from English. – Moscow: Olymp-Business, 2006
4. V.V. Kovalev. Lectures on financial management. – Moscow: Velby, Prospect, 2008
5. Strategy. How to create and use the effective strategy. Second edition / Kokh R. – St. Peterburg: Piter, 2003. – 320 p.
6. V.S. Sizov. Strategic management of the reproduction process. – Moscow: Economist; 2004. – 238 p.
7. Strategic management / Edited by Petrova A.N. – St. Peterburg: Piter, 2005. – 496 p.
8. R.A. Fatkhutdinov. Strategic management. Eighth edition, revised and updated. – Moscow: Delo, 2007
9. A.D. Sheremet, A.F. Ionova. Finances of enterprises management and analysis. – Moscow: Infra-M; 2004
10. A.N. Khorin. Strategic analysis / A.N. Khorin, V. Kerimov. . – Moscow: Eksmo, 2006

Keywords

Strategy; strategic analysis; content of the strategic analysis; indicators of the strategic analysis; peculiar features of the strategic analysis.