

### 3.6. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Зенкина И.В., к.э.н., доцент

*Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)*

В статье обоснована актуальность исследования, систематизации и развития методических основ и инструментов стратегического анализа деятельности организации. Приведен авторский подход к трактовке метода стратегического анализа, раскрыты его специфические особенности. Выделены и охарактеризованы основные элементы методики стратегического анализа, включающие его методический инструментарий, этапы, направления и индикаторы. Системно представлены в авторской интерпретации методические инструменты, используемые в стратегическом анализе деятельности организации; дан их обзор и отражены направления возможного применения. Произведена сравнительная характеристика содержания и сфер приложения специальных методических инструментов стратегического анализа деятельности организации.

На современном этапе одной из актуальных проблем стратегического анализа деятельности организации, в значительной степени сдерживающих его распространение и практическое применение в управлении хозяйствующими субъектами, выступает отсутствие целостной организационной и доведенной до практических рекомендаций методики стратегического анализа. К настоящему времени в научных кругах не сформирован фундаментальный, основополагающий подход к комплексному определению важнейших положений методики стратегического анализа и используемого в процессе его проведения методического инструментария. Это предопределяет важность исследования и систематизации методических основ и инструментов стратегического анализа, а также необходимость обоснования путей их дальнейшего развития и совершенствования.

Рассмотрение методических основ стратегического анализа предполагает, в первую очередь, обращение к базовым дефинициям метода, методики и инструмента.

Под методом любой науки понимают свойственный ей способ проникновения в содержание своего предмета, то есть способ его познания. В переводе с греческого языка понятие «метод» означает «путь к чему-либо», иными словами метод – это способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность.

Метод представляет собой совокупность осуществляемых в ходе научного исследования операций; в нем заключены процедуры, необходимые для получения нового знания. Таким образом, метод можно назвать своеобразной мыслительной технологией.

В целом методы научного познания подразделяются на общенаучные и конкретно-научные. К общенаучным относятся методы, свойственные всем наукам:

- наблюдение;
- сравнение;
- эксперимент;
- анализ;
- синтез;
- моделирование;
- формализация;
- абстрагирование и др.

Конкретно-научные методы используются только в рамках отдельных наук.

Методические приемы, способы и аналитические модели обработки информации представляют собой

инструментарий аналитического исследования, важный элемент методики анализа, и могут характеризоваться как метод анализа в узком понимании.

Метод современного стратегического анализа имеет свои особенности, обусловленные направленностью анализа на содействие принятию оптимальных стратегических управленческих решений.

Метод стратегического анализа основывается на системном, процессном, ситуационном, сбалансированном и стратегическом научных подходах к исследованию хозяйственной деятельности организации.

Под системным научным подходом понимается изучение объекта как сложной динамичной системы, состоящей из отдельных элементов с множественными внутренними и внешними связями, и являющейся частью другой, более высокого уровня системы – метасистемы, в которой он взаимодействует с остальными подсистемами. Данный подход предполагает также обособленный анализ элементов системы.

Системность при проведении стратегического анализа позволяет обеспечить полноту решаемых задач.

В то же время ввиду высокой сложности и динамизма изучаемых процессов и явлений особенностью метода стратегического анализа, важным научным принципом исследований, выступает абстрагирование от несущественных деталей и чрезмерного числа взаимосвязей. При этом высокую актуальность приобретает вопрос обоснованной дифференциации существенных и несущественных аспектов деятельности организации.

Процессный научный подход рассматривает организацию как систему взаимосвязанных бизнес-процессов, каждый из которых представляется последовательностью операций, нацеленных на достижение определенного результата. При этом предполагается, что качество должно быть заложено в каждом процессе, в связи с чем все регулярные процессы формализуются в процедурах системы менеджмента качества.

Ситуационный научный подход заключается в проведении аналитического исследования и интерпретации его результатов с учетом особенностей хозяйствующего субъекта, бизнес-среды его функционирования и конкретной хозяйственной ситуации, принимая во внимание многообразие обуславливающих ее объективных и субъективных факторов.

Сбалансированный научный подход состоит в разумном балансе анализируемых бизнес-процессов, сфер и направлений деятельности организации, описывающих их показателей и факторов, их определяющих. Стратегический научный подход предполагает оценку деятельности хозяйствующего субъекта в рамках стратегического менеджмента с учетом стратегии развития организации.

Важной особенностью метода стратегического анализа выступает использование системы показателей (аналитических индикаторов), всесторонне характеризующих внешнюю бизнес-среду, внутреннюю бизнес-среду и бизнес-стратегию организации.

В качестве одной из характерных особенностей метода стратегического анализа следует отметить учет фактора неопределенности и риска, поскольку неопределенность и риск являются неотъемлемыми элементами процесса принятия стратегических управленческих решений. Это относится как к неконтролируемым аспектам деятельности, связанным с внешней бизнес-средой; так и к контролируемым параметрам, связанным с деятельностью самой организации.

Данная особенность метода стратегического анализа требует обязательного включения фактора неопределенности и риска в процесс исследования, что обеспечивается на основе соответствующих аналитических процедур. К особенностям метода стратегического анализа можно также отнести открытость методического инструментария, выраженную в аккумуляции методов исследования из смежных отраслей знаний, в том числе из статистики, математики, менеджмента, управленческого учета и др. Стратегический анализ не замыкается на специфических, разработанных в его рамках инструментах, активно использует разнообразные методические приемы, адаптированные с учетом его требований. Особенностью метода стратегического анализа является требуемая адекватность методического инструментария, заключающаяся в выборе и адаптации конкретных методов, процедур преобразования информации и их комбинаций в соответствии с характером и уровнем сложности решаемых задач.

Другим специфическим аспектом метода стратегического анализа выступает согласованность и непротиворечивость применения методических инструментов и аналитических процедур на разных стадиях и временных интервалах стратегического анализа, при исследовании различных его направлений и объектов.

В этой связи метод стратегического анализа можно определить как основанное на системном, процессном, ситуационном, сбалансированном и стратегическом подходах исследование индикаторов внешней бизнес-среды, внутренней бизнес-среды и бизнес-стратегии организации посредством применения методического инструментария стратегического анализа с целью повышения эффективности и результативности деятельности организации.

Методика представляет собой технологию или алгоритм осуществления целенаправленных действий. Соответственно, методика стратегического анализа может быть определена как основанный на совокупности методических инструментов стратегического анализа алгоритм аналитической обработки информации в процессе принятия стратегических управленческих решений.

В отличие от метода, методика анализа характеризуется конкретизацией методических приемов в зависимости от направления и задач исследования.

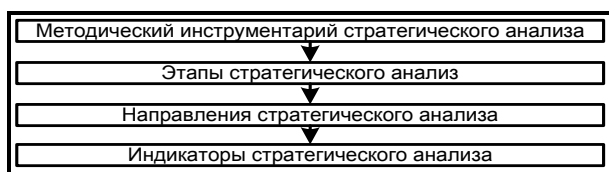


Рис. 1. Основные элементы методики стратегического анализа

Общая методика стратегического анализа представляет собой органичное единство следующих составляющих компонентов (рис. 1):

- методический инструментарий стратегического анализа (методические приемы, способы и модели аналитической обработки информации);
- этапы стратегического анализа;
- последовательность проведения стратегического анализа, исследуемые общие направления и конкретные темы, вопросы;
- аналитические индикаторы, являющиеся стратегически важными характеристиками деятельности организации, и требующие оценки.

Методика стратегического анализа деятельности организации состоит, по нашему мнению, из следующих основных этапов.

1. Идентификация целевой направленности анализа.
2. Определение организационных основ анализа.
3. Характеристика содержательных (параметрических) аспектов анализа.
4. Формирование информационной базы анализа.
5. Выполнение расчетно-аналитических процедур.
6. Обобщение и интерпретация результатов анализа.
7. Выявление резервов повышения эффективности и результативности деятельности организации.
8. Разработка выводов и рекомендаций по результатам анализа.

Первые четыре этапа служат предварительной стадией стратегического анализа и связаны с необходимой для его непосредственного проведения подготовительной работой. Пятый этап, заключающийся в выполнении расчетно-аналитических процедур, по существу, является основным и представляет собой аналитическую стадию исследования.

Остальные три этапа, связанные обобщением результатов анализа, выявлением резервов и разработкой рекомендаций, характеризуют завершающую стадию стратегического анализа.

Все приведенные выше этапы методики стратегического анализа находятся в органичном единстве и тесной взаимосвязи, что означает невозможность игнорирования ни одного из них.

Необходимыми требованиями к методике анализа являются:

- реалистичность;
- воспроизводимость;
- внятность;
- соответствие целям и задачам планируемого действия, обоснованность;
- результативность.

Исследование применяемых в стратегическом анализе методических инструментов показало, что в настоящее время отсутствует единая общепризнанная классификация 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.

Ряд современных исследователей проблем стратегического анализа определяют его методы преимущественно как систему стратегических матриц. В частности, профессор Петров А.Н. к основным методам стратегического анализа относит матрицы *BCG*, *GE / McKinsey*, *McKinsey / 7S*, модель *PIMS* и *SWOT*-анализ [8, с. 96-118].

Профессора Хорин А.Н. и Керимов В.Э. в качестве методов стратегического анализа рассматривают *SWOT*-анализ, *GAP*-анализ, *CVP*-анализ, факторный анализ и анализ причинно-следственных цепочек [10, с. 49-86].

Профессором Пласковой Н.С. предложена совокупность методов стратегического анализа, включающая:

- традиционные (статистические) методы;
- экономико-математические методы и специальные методы, в том числе:
  - *SWOT*, *PEST*, *SNW*;
  - портфельный анализ;
  - сценарный анализ;
  - сравнительный анализ;
  - анализ по модели Du Pont;
  - *R*-анализ [7, с. 23].

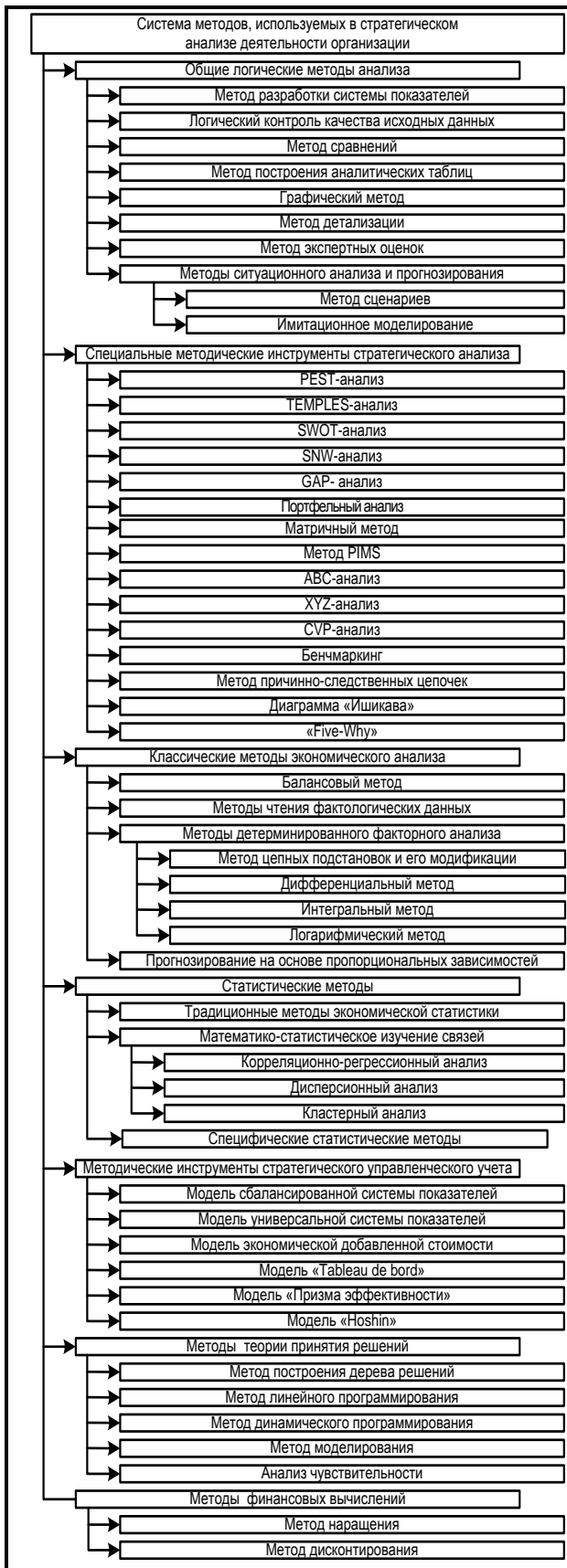


Рис. 2. Обобщающая характеристика методических инструментов, применяемых в стратегическом анализе деятельности организации

Такие подходы, по нашему мнению, представляют собой недостаточно полное понимание методов стратегического анализа, не отражают всей системы методических приемов, способов обработки информации, а также аналитических моделей, используемых при его проведении.

В стратегическом анализе применяется богатый арсенал методических инструментов, адекватных целям и особенностям стратегического управления организацией. В систематизированном виде они представлены на рис. 2.

Таким образом, приведенная автором система методических инструментов, используемых в стратегическом анализе, охватывает следующие блоки:

- общие логические методы анализа;
- специальные методические инструменты стратегического анализа;
- классические методы экономического анализа;
- статистические методы;
- методические инструменты стратегического управленческого учета;
- методы финансовых вычислений;
- методы теории принятия решений.

В связи с этим можно констатировать, что развитие методики стратегического анализа осуществляется на основе интеграции методического инструментария экономического анализа и смежных научных направлений, в том числе статистики, менеджмента и управленческого учета.

Основополагающей группой инструментов стратегического анализа, характеризующейся широким спектром применения, использованием в процессе исследования всех направлений и решения всех задач стратегического анализа, являются общие логические методы анализа.

К ним, в частности, относятся:

- метод разработки системы показателей;
- логический контроль качества исходных данных;
- метод сравнений;
- метод построения аналитических таблиц;
- графический метод;
- метод детализации;
- метод экспертных оценок;
- методы ситуационного анализа и прогнозирования.

В табл. 1 приведена характеристика содержания данных методов с точки зрения их применения в стратегическом анализе деятельности организации.

Методика стратегического анализа в значительной степени опирается на традиционные методы экономического анализа, особенно в части, касающейся оценки бизнес-ресурсов, внутренних бизнес-процессов и финансов хозяйствующего субъекта.

Классические методы экономического анализа объединяют:

- балансовый метод;
- методы чтения фактологических данных;
- методы детерминированного факторного анализа;
- прогнозирование на основе пропорциональных зависимостей.

Балансовый метод служит для отражения соотношений двух групп взаимосвязанных показателей, итоги которых должны быть тождественными. В стратегическом анализе данный метод применяется при построении и анализе прогнозных бухгалтерских балансов, проведении факторного анализа, осуществлении поиска и мобилизации резервов повышения эффективности и результативности бизнеса.

Таблица 1

## ОБЗОРНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩИХ ЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА, ПРИМЕНЯЕМЫХ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Метод	Содержание метода
Метод разработки системы показателей	Формирование органичной системы стратегически-ориентированной индикативной оценки деятельности организации, реализующей целостный взгляд на исследование эффективности и результативности бизнеса в единстве со стратегической направленностью организации
Логический контроль качества исходных данных	Оценка достоверности исходных фактологических данных стратегического анализа на основе установления причинно-следственных связей между исследуемыми индикаторами
Метод сравнений	<p>Научный метод познания, в процессе которого неизвестные (исследуемые) объекты, процессы и явления сопоставляются с уже известными, изученными ранее, с целью определения их общих и специфических черт, тенденций изменения и закономерностей развития.</p> <p>В стратегическом анализе используются следующие основные формы сравнения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сравнение фактических показателей организации с показателями стратегического плана;</li> <li>• сравнение показателей стратегического плана с показателями стратегических целей компании;</li> <li>• сравнение фактических показателей с индикаторами среднерыночного состояния для данной организации;</li> <li>• сравнение фактических показателей компании со средними показателями по отрасли, региону;</li> <li>• сравнение фактических показателей организации с эталоном, то есть моделью, идеально воплощающей целевое состояние развития компании во всех его аспектах;</li> <li>• сравнение фактических показателей организации с показателями наиболее успешных конкурентов («Кодексом лучшей практики»), в том числе на основе рейтинговых оценок;</li> <li>• сравнение фактических показателей с нормативными;</li> <li>• сравнение фактических показателей с показателями за ряд предыдущих периодов;</li> <li>• сопоставление показателей в рамках анализа параллельных и динамических рядов</li> </ul>
Метод построения аналитических таблиц	<p>Представление аналитической информации об исследуемых объектах, процессах и явлениях в рациональной, наглядной, систематизированной форме аналитических таблиц.</p> <p>Аналитические таблицы используются на всех стадиях проведения стратегического анализа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• на подготовительной стадии – в таблицах систематизируются исходные данные, осуществляется их предварительная аналитическая обработка (агрегирование, декомпозиция и др.);</li> <li>• на аналитической стадии – с помощью таблиц, в том числе стратегических матриц, выполняются расчетно-аналитические процедуры, проводится анализ;</li> <li>• на завершающей стадии – составляются сводные таблицы, в частности матрицы стратегического выбора, с помощью таблиц систематизируются и оформляются результаты аналитического исследования</li> </ul>
Графический метод	<p>Графики представляют собой масштабное изображение на плоскости функциональной зависимости показателей при помощи геометрических знаков (линий, кругов, прямоугольников) или условно-художественных фигур. Демонстрируют обобщающую картину исследуемого объекта, процесса или явления, позволяют наглядно представить тенденции и закономерности их развития.</p> <p>Основные формы графиков, используемых в стратегическом анализе – это диаграммы. По содержанию различают диаграммы сравнения, структурные, динамические, графики связи, графики контроля и др.</p> <p>Разновидностями являются: диаграмма потоков данных (data flow diagrams, <i>DFD</i>), представляющая собой в общем случае иерархию функциональных процессов, связанных потоками данных, и в частности, схему движения материального, финансового и информационного потоков в бизнес-процессе; а также карта процесса, применяемая в случае, когда бизнес-процесс нужно изобразить в координатах двух его параметров (например, исполнитель и время, местоположение и участники и т.п.)</p>
Метод детализации	<p>Заключается в декомпозиции показателей деятельности организации, в частности, ее стратегических целей, по уровням управления, по хронологическим периодам, по месту совершения хозяйственных операций, центрам ответственности, подразделениям организации, конкретным исполнителям, а также по составным частям.</p> <p>Примером применения метода детализации в стратегическом анализе является декомпозиция стратегических разрывов на составляющие, соответствующие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности организации</p>
Метод экспертных оценок	<p>Метод экспертных оценок состоит в обобщении мнений внутренних и внешних по отношению к организации экспертов по конкретной хозяйственной ситуации или проблеме, рассматриваемой в рамках решения задач стратегического анализа.</p> <p>Разновидностями метода выступают дельфийский метод и морфологический анализ.</p> <p>Данный метод применяется на всем протяжении проведения стратегического анализа. Является эффективным инструментом обоснования стратегии и стратегических целей организации; оценки стратегического позиционирования компании и определения ее стратегических альтернатив</p>
Методы ситуационного анализа и прогнозирования	<p>Основываются на моделях, предназначенных для изучения функциональных или жестко детерминированных связей, при которых каждому значению факторного признака соответствует вполне определенное неслучайное значение результативного признака. Используя такие модели и подставляя в них прогнозные значения различных факторов, можно рассчитать прогнозное значение результативного показателя. Разновидностями данного метода являются имитационное моделирование и метод сценариев</p>

В процессе проведения стратегического анализа широко используются достаточно универсальные, сравнительно простые и эффективные для решения типовых аналитических задач методы чтения фактологических данных, к которым относятся:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;

- факторный анализ;
- коэффициентный анализ (*R*-анализ);
- одномерный и многомерный сравнительный анализ.

Методы детерминированного факторного анализа основываются на детерминированных моделях с функциональной формой связи между результативным и факторными показателями. Позволяют определить с помощью приема элиминирования динамику

результативного показателя за счет изменения отдельных факторов. Объединяют такие распространенные и активно используемые в практической деятельности методы, как способ цепных подстановок и его модификации (способы абсолютных разностей, разностей относительных величин, процентных разностей, дифференциальный, интегральный и логарифмический методы).

Наиболее характерными и выразительными вариантами применения процедуры факторного анализа в стратегической оценке хозяйственной деятельности выступают: анализ экономической добавленной стоимости по статьям формирования, по факторам, связанным со стоимостью капитала, по подразделениям, продуктам и проектам, обеспечивающим генерацию стоимости капитала; а также анализ стратегических разрывов организации по факторам, связанным с функциональными, отраслевыми, территориальными и другими аспектами деятельности организации.

Метод прогнозирования на основе пропорциональных зависимостей заключается в идентификации наиболее важного с точки зрения характеристики деятельности организации показателя и использовании его в связи с этим в качестве базового для определения прогнозных значений других показателей, связанных с базовым показателем с помощью простейших пропорциональных зависимостей.

Особое значение в рассматриваемой системе методов имеет группа специальных методических инструментов стратегического анализа, квалифицируемая нами в качестве основной в связи с тем, что их применение наиболее адекватно характеру, особенностям и уровню сложности задач, решаемых в рамках стратегического исследования деятельности хозяйствующих субъектов.

Сравнительная характеристика содержания и сфер применения основных методических инструментов стратегического анализа деятельности организации приведена в табл. 2.

Таблица 2

**СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СПЕЦИАЛЬНЫХ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Метод	Сущность метода	Сфера применения
1. <b>PEST</b> -анализ	Метод стратегического анализа, заключающийся в исследовании и оценке факторов внешней деловой окружающей среды организации, в том числе: политических (political), экономических (economical), социальных (social) и технологических (technological)	Анализ внешней (общей) бизнес-среды хозяйствующего субъекта
2. <b>TEMPLES</b> -анализ	Является модификацией и логическим развитием <b>PEST</b> -анализа. Метод позволяет проанализировать факторы, связанные с внешней деловой окружающей средой организации на основе их предварительной градации на следующий расширенный перечень групп: технологии (technologies), экономическая ситуация (economics), рыночная ситуация (market), политика (politics), законодательство (laws), экология / окружающая среда (ecology), социально-демографическая ситуация (society)	Анализ внешней (общей) бизнес-среды хозяйствующего субъекта
3. <b>SWOT</b> -анализ	Представляет собой наиболее комплексную процедуру стратегического анализа, состоит во всесторонней оценке возможностей (opportunities) и угроз (threats), исходящих из внешней бизнес-среды организации, а также силы (strengths) и слабостей (weaknesses), определяемых ее ресурсным потенциалом	Систематизация наиболее аналитически значимой информации в процессе разработки и реализации стратегии организации. Анализ стратегического позиционирования компании
4. <b>SNW</b> -анализ	Акроним от англ. strength, neutral, weakness. <b>SNW</b> -анализ – это метод стратегического анализа, заключающийся в исследовании сильных, нейтральных и слабых сторон организации, применяемый для более глубокого изучения ее внутренней бизнес-среды после проведения <b>SWOT</b> -анализа. В качестве нейтральной позиции лучше всего подходит фиксация среднерыночного состояния для данной конкретной организации	Анализ внутренней бизнес-среды хозяйствующего субъекта
5. Анализ стратегических разрывов – <b>GAP</b> -анализ	Метод стратегического анализа, направленный на выявление характера, величины и существенности разрывов между текущим состоянием компании и желаемым, а также факторов, обуславливающих возникновение разрывов в ходе реализации стратегии; позволяющий генерировать управленческие инициативы по их преодолению и на этой основе обеспечивать максимально возможный уровень достижения стратегических целей организации	Оценка следования организацией выбранной стратегии, определение соответствия базовой стратегии изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, корректировка стратегии и стратегических целей организации, оценка степени реализации стратегии и уровня достижения стратегических целей
6. Портфельный анализ	Основывается на предпосылке о том, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности организации с точки зрения максимизации ее потенциального дохода	Оптимизация внутренних бизнес-процессов организации, ассортиментной программы, повышение эффективности использования ресурсов и результативности бизнеса
7. Матричный метод	Метод научного исследования состояния и развития организации на основе использования стратегических матриц, к которым относятся: матрица <b>BCG</b> , матрица <b>GE / McKinsey</b> , матрица <b>McKinsey / TS</b> , матрица <b>Shell / DPM</b> , матрица <b>Hofer / Schendel</b> , матрица <b>ADL / LC</b> , матрица <b>A.T. Kearney</b> ; матрица <b>SPACE</b> , модель трех ценностных критериев М. Трейси и Ф. Вирсемы, матрица Ансоффа, матрица Портера и др.	Обоснование стратегии развития организации на основе стратегически важных показателей хозяйственной деятельности

Метод	Сущность метода	Сфера применения
8. PIMS	Метод стратегического анализа, один из немногих реализующий формализованный подход. Его содержанием является определение влияния на прибыль маркетинговой стратегии компании. В модели PIMS целевыми функциями являются бухгалтерская рентабельность инвестиций (return on Investment, ROI) и поток наличности (cash flow, CF). Каждый бизнес в модели описывается более, чем 30 факторами, образующими три основных блока: конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация. В рамках регрессионной модели определяются не только факторы, наиболее тесно связанные с результативными индикаторами, но и степень их относительного влияния как переменных на целевую функцию	Количественная оценка влияния на финансовые результаты и денежные потоки маркетинговой стратегии организации
9. ABC-анализ	ABC-анализ заключается в градации на основе соотношения стоимостного и количественного критериев оценки исследуемой совокупности управленческих задач и стратегических целей компании, бизнес-процессов, материалов, контрагентов, областей продаж и групп продуктов, на три вида: A, B и C, по убыванию уровня значимости для деятельности организации	Оценка степени важности различных параметров стратегического менеджмента и распределение на этой основе приоритетов в рамках осуществления стратегических управленческих решений; оптимизация использования бизнес-ресурсов, организации бизнес-процессов, реализации стратегических целей организации
10. XYZ-анализ	Метод анализа, позволяющий произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла на три категории: • категория X – ресурсы характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в их расходе и высокой точностью прогноза; • категория Y – ресурсы характеризуются известными тенденциями определения потребности в них (например, сезонными колебаниями) и средними возможностями их прогнозирования; • категория Z – потребление ресурсов нерегулярно, какие-либо тенденции потребления отсутствуют, точность прогнозирования невысокая	Углубление результатов ABC-анализа ресурсов компании на основе дополнительной характеристики исследуемой совокупности показателей с помощью критериев характера потребления, условий приобретения ресурсов и точности прогноза потребности в них. Оптимизация использования бизнес-ресурсов организации
11. CVP-анализ	Формализованный метод стратегического анализа и прогнозирования, основанный на модели взаимосвязи затрат, объема выручки и прибыли. Позволяет оценить и спрогнозировать на перспективу маржинальный доход, безубыточный объем продаж, запас финансовой прочности	Оптимизация прибыли и ассортимента выпускаемой продукции; расчет вариантов изменения производственной мощности предприятия; оценка эффективности принятия дополнительного заказа, замены оборудования
12. Бенчмаркинг (benchmarking)	Метод научного исследования, буквально означающий «сравнение с эталоном», заключающийся в последовательном и непрерывном измерении и сопоставлении бизнес-процессов и характеризующих их показателей конкретной компании с ее непосредственными конкурентами с целью принятия мер по улучшению деятельности	Совершенствование бизнес-процессов, улучшение показателей деятельности организации
13. Метод причинно-следственных цепочек	Позволяет выявить корневые причины возникновения сложившихся проблем и на этой основе выработать эффективные методы их решения. Технология данного метода предполагает: идентификацию с помощью анкетирования, мозговой атаки и других приемов важнейших проблем организации; выявление основных причин возникновения проблем; построение таблицы, комплексно отражающей, с одной стороны, требующие решения проблемы и, с другой стороны, меры управленческого воздействия, направленные на их преодоление	Генерирование информации, необходимой для обоснования стратегических управленческих решений
14. Диаграмма «Ишикава»	Метод построения диаграммы «Ишикава» направлен на выявление истинных причин исследуемой проблемы среди множества других взаимосвязанных причин. Получил свое название от японского термина, означающего в переводе «рыбий скелет», поскольку визуально его напоминает. Процедура применения данного метода стратегического анализа заключается в следующем: справа от основной горизонтальной линии отражают подлежащую решению приоритетную проблему; на окончаниях диагональных ответвлений фиксируют конкретные следствия, с которыми сталкивается данная компания; а на самих ответвлениях выделяют основные группы причин и показывают конкретные причины, вызывающие исследуемую проблему	Отбор и упорядочение наиболее аналитически значимой информации в процессе разработки и реализации стратегии организации
15. «Five-Why» («пять почему»)	Предназначен для анализа основных факторов хозяйственной деятельности с целью идентификации того, какие последствия они вызывают, и в какой степени оказывают влияние на возникновение конкретных проблем в компании. Состоит в многократной последовательной постановке вопроса «почему?» до тех пор, пока не будет получен целесообразный ответ	Генерирование информации, необходимой для обоснования стратегических управленческих решений

Развитие методики стратегического анализа в значительной степени связано с применением матричных моделей анализа, представляющих собой его важнейший инструмент.

Матричный метод был впервые предложен в 1950-х гг. американским экономистом И. Ансоффом.

Впоследствии данный метод получил активное развитие, и в настоящее время многообразие стратегических матриц достаточно велико, в том числе.

1. Портфельные матрицы:

- матрица *BCG*;
- матрица *GE / McKinsey*;
- матрица *McKinsey / TS*;
- матрица *Shell / DPM*;
- матрица *Hofer / Schendel*;
- матрица *ADL / LC*;
- матрица *A. T. Kearney*;
- матрица *SPACE*;
- модель трех ценностных критериев М. Трейси и Ф. Вирсемы.

2. Матрицы развития:

- матрица И. Ансоффа;
- матрица конкуренции М. Портера;
- матрица *SWOT*-анализа;
- матрица «темпы роста фирмы – темпы роста ниши»;
- матрица «продукт – форма существования малой фирмы»;
- матрица роста за счет внешних приобретений;
- матрица «цена – качество»;
- матрица «качество – вертикальная интеграция»;
- матрица стратегий для фазы внедрения.

Исследование получивших широкую известность и практическое применение матриц стратегического анализа позволяет констатировать, что их использование основано преимущественно на качественной оценке хозяйственных процессов и определяет общее направление стратегического развития организации, не оценивая при этом количественно изменения индикаторов эффективности и результативности деятельности организации.

Статистические методы, применяемые для решения задач стратегического анализа, включают:

- традиционные методы экономической статистики;
- математико-статистические методы изучения связей;
- специфические статистические методы.

К первой группе методов относятся метод средних величин, метод группировки данных, элементарные методы обработки расчетных данных (расчет моды, медианы, размаха вариации, среднего линейного отклонения, среднеквадратического отклонения и дисперсии), а также индексный метод.

Индекс представляет собой статистический показатель, характеризующий соотношение двух состояний какого-либо признака. С помощью индексов решаются такие основные задачи, как:

- анализ изменения уровня явления;
- индексный анализ по факторам;
- анализ структуры совокупности и пересчет показателей.

Индексный метод является «одним из самых мощных, информативных и распространенных инструментов экономического анализа во всех его аспектах: от анализа деятельности отдельных хозяйствующих единиц до макроэкономических исследований национальных экономик» [5, с. 95].

При проведении стратегического анализа деятельности организации индексный метод широко применяется по всем его направлениям. С помощью данного метода в стратегическом анализе осуществляются

сравнения исследуемых индикаторов со стратегическим планом, в динамике, в пространстве.

Математико-статистические методы изучения связей, называемые иначе стохастическим моделированием, используются для оценки влияния факторов, по которым нельзя построить жестко детерминированную модель; для изучения и сравнения влияния факторов, которые не представляется возможным включить в одну детерминированную модель; а также когда необходимо идентифицировать и оценить влияние сложных факторов, которые не могут быть выражены одним определенным количественным показателем.

Можно выделить следующие наиболее типичные классы вопросов стратегического анализа деятельности организации, для решения которых применяются методы стохастического моделирования:

- изучение наличия, направления и интенсивности связей показателей хозяйственной деятельности;
- ранжирование и классификация факторов, влияющих на результивные показатели;
- выявление аналитической формы связи между показателями, то есть собственно моделирование деятельности организации путем выявления закономерностей формирования значений результивных показателей под влиянием факторных показателей;
- выявление наиболее информативных стратегически значимых показателей деятельности организации;
- анализ структурных сдвигов в совокупности объектов анализа, изучение внутренней структуры связей в системе оценочных индикаторов;
- нахождение общих закономерностей в функционировании объекта исследования;
- построение усредненных нормативов хозяйственной деятельности, в частности среднерыночного состояния для данной конкретной организации.

Для решения перечисленных задач стратегического анализа применяются такие математико-статистические методы как корреляционно-регрессионный анализ, дисперсионный анализ, кластерный анализ.

Корреляционно-регрессионный анализ используется для установления связи и измерения ее тесноты между показателями, не находящимися в функциональной зависимости.

Дисперсионный анализ – это статистический метод, позволяющий подтвердить или опровергнуть гипотезу о том, что две выборки данных относятся к одной генеральной совокупности. Применительно к стратегическому анализу деятельности организации, дисперсионный анализ позволяет определить, относятся ли к одной и той же совокупности данных группы разных наблюдений.

Кластерный анализ – это один из методов многомерного анализа, предназначенный для группировки (кластеризации) совокупности, элементы которой характеризуются многими признаками.

В отдельную группу статистических методов отнесены используемые в рамках технологии совершенствования методы выявления проблем хозяйственной деятельности. В частности, к ним относятся:

- метод регистрации отклонений, направленный на аккумуляцию и визуальное представление статистических данных о значениях параметров объекта и об отклонениях значений параметров, в том числе в разрезе нескольких факторов; метод реализуется с помощью контрольных листов и контрольных карт;
- метод выявления причин отклонений, предназначенный для выявления факторов, наиболее часто являющихся причинами отклонений параметров объекта от заплани-

рованных или желаемых; для этих целей применяется диаграмма Парето;

- метод выявления причин вариабельности, ориентированный на изучение формы кривой, построенной по временному ряду значений некоторого параметра в соответствии с определенными правилами, с целью выявления особых причин вариабельности параметров объекта и контроля за величиной такой вариабельности; метод основан на использовании контрольных карт различного типа.

Методические инструменты стратегического управленческого учета, наиболее известными из которых выступают сбалансированная система показателей *balanced scorecard*, **BSC**, а также модель экономической добавленной стоимости (*economic value added*, **EVA**), являются одноименными производными соответствующих концепций стратегического менеджмента и отражают влияние последних на информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления организацией.

Все демонстрируемые на рис. 2 инструменты стратегического управленческого учета служат основой решения задач стратегического анализа, обеспечивая в соответствии с заложенными в них концептуальными особенностями аккумуляцию, интеграцию, аналитическую обработку необходимой информации, формирование, анализ и мониторинг системы стратегически ориентированной индикативной оценки деятельности организации и на этой основе принятие стратегических управленческих решений.

Методы теории принятия решений включают метод построения дерева решений, методы программирования, метод моделирования, анализ чувствительности.

Метод построения дерева решений входит в систему методов ситуационного анализа и используется в случаях, когда прогнозируемая ситуация может быть структурирована таким образом, что выделяются ключевые моменты, в которых либо нужно принимать решение с определенной вероятностью, в связи с чем роль финансового аналитика активна, либо также с определенной вероятностью наступает некоторое событие, и тогда, соответственно, роль финансового аналитика пассивна, однако значимы некоторые не зависящие от его действий обстоятельства. Метод предназначен для формализованного описания подобных ситуаций, показывает предполагаемые последовательности стратегических управленческих решений при каждом возможном блоке обстоятельств.

В рамках реализации данного метода в стратегическом анализе применяются иерархические деревья, сети связей, графические нотации.

В частности, метод построения дерева решений использует разработанный Голдраттом инструмент, названный деревом текущей реальности, особенностью которого является построение для каждой проблемы полного набора причин, что позволяет устранить проблему путем устранения только одной причины из набора, и более того, устранить, таким образом, всю цепочку связанных проблем.

Сущность метода линейного программирования заключается в поиске максимума или минимума выбранной в соответствии с интересами аналитика целевой функции при имеющихся ограничениях.

«Метод линейного программирования, наиболее распространенный в прикладных экономических исследованиях, ввиду его достаточно наглядной интерпретации, позволяет хозяйствующему субъекту дать

обоснование лучшему (по формальным признакам) решению в условиях более или менее жестких ограничений, касающихся доступных для предприятия ресурсов» [5, с. 107].

С помощью линейного программирования в стратегическом анализе деятельности организации решается целый ряд задач, в первую очередь относящихся к обоснованию стратегических целей, оценке стратегического потенциала организации, и в частности, связанных с определением оптимальных объемов выпуска и реализации продукции, а также способов наиболее эффективного размещения и использования имеющихся ресурсов.

Методы динамического программирования применяются в стратегическом анализе при решении оптимизационных задач, в которых целевая функция и/или ограничения характеризуются нелинейными зависимостями.

Метод моделирования реализуется путем построения, изучения и применения моделей, отражающих свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные характеристики управляемых объектов, существенные с точки зрения принятия управленческих решений. Главная особенность моделирования состоит в том, что оно представляет собой метод опосредованного познания с помощью объектов-заместителей.

Многие аналитические инструменты используются в совокупности с различными типами моделей, которые позволяют структурировать и идентифицировать связи между основными показателями.

Можно выделить три основных типа моделей, используемых в стратегическом анализе:

- дескриптивные;
- предикативные;
- нормативные.

Дескриптивные модели – это модели описательного характера. К ним, в частности, относятся модели бизнес-процессов, модель формирования и распределения прибыли, модель экономической добавленной стоимости и др.

Предикативные модели – это модели предсказательного характера, используемые для прогнозирования основных стратегически важных индикаторов деятельности организации. Наиболее распространенными из них являются прогнозные финансовые отчеты, модели маржинального анализа, детерминированные модели анализа и прогнозирования несостоятельности (банкротства), стохастические модели, модели ситуационного анализа и прогнозирования.

Нормативные модели позволяют сравнить фактические результаты деятельности организации с ожидаемыми, рассчитанными исходя из нормативных показателей. Сферой применения данных моделей в стратегическом анализе является, прежде всего, оценка использования ресурсов, осуществления внутренних бизнес-процессов и финансовых аспектов деятельности организации. Примером специфического нормативного показателя выступает используемый в **SNW**-анализе индикатор нейтральной позиции, то есть среднерыночного состояния для данной конкретной компании.

Сфера практического применения метода моделирования в стратегическом анализе деятельности организации ограничивается возможностями качественной формализации хозяйственных проблем и ситуаций, а также состоянием информационного, математического и технического обеспечения используемых моделей.

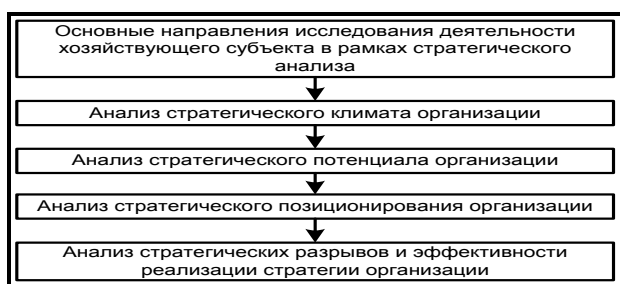


Анализ чувствительности представляет собой метод анализа, позволяющий определить силу реакции резуль­тативного показателя на изменение факторов.

Еще одна выделенная нами группа инструментов стратегического анализа представлена методами фи­нансовых вычислений, включающими широко исполь­зуемые в инвестиционном анализе методы наращивания и дисконтирования.

С методом дисконтирования, в частности, неразрывно связан такой эффективный аналитический инстру­мент, как модель **DCF** (от англ. discounted cash flow), основанная на анализе дисконтированных денежных потоков организации.

Целесообразность и необходимость применения мето­дов финансовых вычислений в процессе стратегического анализа продиктована его сущностью, заключающейся в аналитической поддержке разработки, обоснования, кор­рекции и оценки стратегических управленческих реше­ний, имеющих достаточно длительную протяженность их реализации во времени и требующих в связи с этим учета временной ценности финансовых ресурсов.



**Рис. 3. Основные направления методики стратегического анализа**

На разных этапах стратегического анализа при решении различных его задач используются либо отдельные методические инструменты, входящие в научный аппарат анализа, либо их комбинации.

Методология и методика стратегического анализа основана на следующих направлениях исследования деятельности хозяйствующего субъекта:

- анализ стратегического климата организации;
- анализ стратегического потенциала организации;
- анализ стратегического позиционирования компании, обуславливающего выбор стратегии и идентификацию стратегических целей развития организации;
- анализ стратегических разрывов и эффективности реализации стратегии организации.

Схематически взаимосвязь указанных направлений исследования и последовательность проведения по ним стратегического анализа отражена на рис. 3.

Методика стратегического анализа неразрывно связана с системой аналитических индикаторов, используемых для оценки ключевых параметров внешней и внутренней бизнес-среды организации, характеризующих стратегический климат, стратегический потенциал, стратегическое позиционирование хозяйствующего субъекта и имеющих важное значение для обоснования и оценки эффективности реализации стратегии организации.

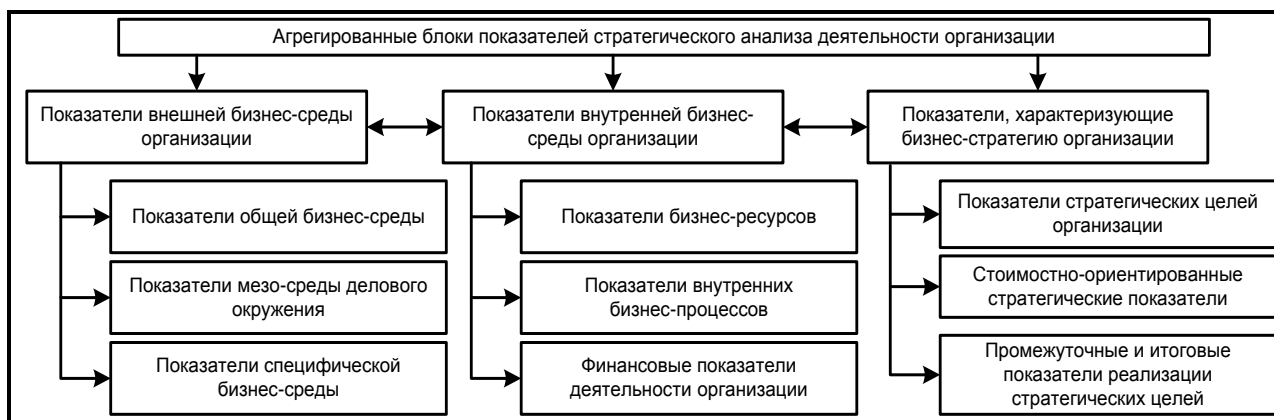
Используемый в процессе проведения стратегического анализа деятельности организации широкий диапазон разнообразных показателей можно дифференцировать на следующие нижеперечисленные группы.

1. Показатели внешней бизнес-среды организации, в том числе:
  - показатели общей (дальней) бизнес-среды;
  - показатели мезо-среды делового окружения (отраслевые и региональные показатели);
  - показатели специфической (ближней) бизнес-среды (рыночные показатели).
2. Показатели внутренней бизнес-среды организации, в том числе:
  - показатели бизнес-ресурсов;
  - показатели внутренних бизнес-процессов;
  - финансовые показатели деятельности организации.
3. Показатели, характеризующие бизнес-стратегию организации, в том числе:
  - показатели стратегических целей организации;
  - стоимостно-ориентированные стратегические показатели;
  - промежуточные и итоговые показатели реализации стратегических целей.

В систематизированном виде основные группы показателей стратегического анализа хозяйственной деятельности приведены на рис. 4.

По мнению автора, несправедливо было бы утверждать о полном отсутствии методических разработок, так или иначе относящихся к стратегическому анализу деятельности организации. Рассмотренные элементы методики стратегического анализа в некоторой степени встречаются в действующих в настоящее время в России нормативно-правовых и методических документах, среди которых выделяются:

- Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках в редакции приказа МАП РФ от 11 марта 1999 г. №71;
- Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа, утвержденные постановлением Правительства РФ от 25 июня 2003 г. №367.



**Рис. 4. Основные группы индикаторов стратегического анализа деятельности организации**

В соответствии с Порядком проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках [1] анализ специфической или ближней деловой окружающей среды хозяйствующего субъекта, являющийся неотъемлемым элементом стратегического исследования, включает следующие основные направления:

- анализ продуктовых границ рынка;
- анализ географических границ рынка;
- анализ участников (субъектов) рынка;
- анализ объема рынка, рыночных долей;
- анализ количественных показателей структуры товарного рынка;
- анализ качественных показателей структуры товарного рынка (барьеров входа).

Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа определяют, что анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках включает в себя анализ внешних и внутренних условий деятельности должника и рынков, на которых она осуществляется [2]. Данными правилами устанавливаются следующие основные требования:

- при анализе внешних условий деятельности должника проводится анализ общеэкономических условий, отраслевых и региональных особенностей его деятельности;
- при анализе внутренних условий деятельности должника проводится анализ экономической политики, организационно-производственной структуры и финансового состояния должника;
- при анализе рынков, на которых осуществляется деятельность должника, анализируются данные о поставщиках и потребителях (контрагентах).

В целом на основе проведенного исследования можно констатировать, что указанные регулятивы, равно как существующие методические разработки современных исследователей, лишь фрагментарно транслируют методику стратегического анализа, не отвечая важнейшим требованиям к его проведению, таким как целостность, и системность исследования, не учитывают стратегию развития организации, а также не дают четких конструктивных практических рекомендаций, обеспечивающих результативность применения методики.

Это является веским подтверждением актуальности как представленной систематизации общих методических основ и инструментов стратегического анализа деятельности организации, так и дальнейшего развития его методики по вышеуказанным приоритетным направлениям.

## Литература

1. Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках [Электронный ресурс]: приказ МАП РФ от 11 марта 1999 г. №71. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа [Электронный ресурс] : утв. постановлением Правительства РФ от 25 июня 2003 г. №367. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Гершун А. Технологии сбалансированного управления [Текст] / А. Гершун, М. Горский. – 2-е изд., перераб. – М. : Олимп-бизнес, 2006.
4. Измерение результативности компании [Текст] / пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Юнайтед Пресс, 2009.
5. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2000.
6. Ковени М. и др. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь [Текст] / Майкл Ковени, Денис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
7. Пласкова Н.С. Стратегический экономический анализ и оценка результативности деятельности коммерческих ор-

ганизаций [Текст] : автореф. дисс. ... д-ра экон. наук. – М., 2008.

8. Стратегический менеджмент [Текст] / под ред. Петрова А.Н. – СПб. : Питер, 2005.
9. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я [Текст] : пер. с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2003.
10. Хорин А.Н. Стратегический анализ [Текст] : учеб. пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006.

## Ключевые слова

Методика стратегического анализа деятельности организации; содержание и особенности метода стратегического анализа; методические инструменты; этапы; направления и индикаторы стратегического анализа; сравнительная характеристика специальных методов стратегического анализа; агрегированные блоки показателей стратегического анализа деятельности организации.

*Зенкина Ирина Владимировна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что по мере развития глобализационных процессов в экономике, нарастания пресса конкуренции значимым фактором конкурентоспособности хозяйствующих субъектов становится стратегический анализ их деятельности, эффективность решения задач которого непосредственно зависит от степени разработанности, адекватности и прогрессивности методики анализа и качества применяемого методического инструментария. Отсутствие в настоящий момент целостной методики стратегического анализа, отвечающей всем необходимым требованиям, в том числе реалистичности, внятности и прикладной значимости, выступает серьезным сдерживающим фактором широкого практического применения стратегического анализа в деятельности организаций. Не способствует развитию и практическому применению стратегического анализа и отсутствие консолидации в научном сообществе взглядов исследователей данной проблематики на систему инструментов стратегического анализа, потенциал их применения и сферы практического приложения. В связи с этим вопросы исследования, систематизации и развития методических основ и инструментов стратегического анализа деятельности организации, поднятые и разработанные в научной статье Зенкиной И.В. весьма своевременны и актуальны.

Научная новизна. В статье приведен авторский подход к трактовке метода стратегического анализа как основанного на системном, процессном, ситуационном, сбалансированном и стратегическом подходах исследования индикаторов внешней бизнес-среды, внутренней бизнес-среды и бизнес-стратегии организации посредством применения методического инструментария стратегического анализа с целью повышения эффективности и результативности деятельности организации.

Представляется интересным раскрытие характерных особенностей метода стратегического анализа, среди которых автором выделены:

- использование системы показателей, всесторонне характеризующих внешнюю бизнес-среду, внутреннюю бизнес-среду и бизнес-стратегию организации;
- учет фактора неопределенности и риска;
- абстрагирование от несущественных деталей и чрезмерного числа взаимосвязей;
- открытость, адекватность и согласованность применения методического инструментария на разных стадиях и временных интервалах стратегического анализа, при исследовании различных его направлений и объектов.

Автором систематизированы и освещены методические основы стратегического анализа деятельности организации в органичном единстве составляющих из компонентов. Рассмотрены этапы, инструменты, направления и индикаторы стратегического анализа.

Системно представлены используемые в стратегическом анализе деятельности организации методические инструменты, структурированные автором в разрезе семи основных блоков, наряду со специальными методами стратегического анализа включающими:

- общие логические методы анализа;
- классические методы анализа;
- статистические методы анализа;
- методические инструменты стратегического управленческого учета и методы финансовых вычислений.

В статье также произведена сравнительная характеристика содержания и направлений применения специальных методических инструментов стратегического анализа деятельности организации, определяемых автором в качестве основных в связи с тем, что их использование наиболее адекватно характеру, особенностям и уровню сложности задач, решаемых в рамках стратегического исследования деятельности хозяйствующих субъектов.

Практическая значимость состоит в возможности применения разработок автора в учебном процессе при чтении курса «Стратегический анализ и прогнозирование» и широкого использования выработанных рекомендаций по проведению стратегического анализа в коммерческих организациях.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Альгина М.В., д.э.н., доцент кафедры «Экономика и менеджмент» ФГБОУ ВПО «Донской государственный технический университет»*