

## 7.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННО-ЭМПИРИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕДНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ АДМИНИСТРАТИВНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ<sup>1</sup>

Баженов О.В., к.э.н., доцент,  
кафедра учета, анализа и аудита

*Уральский федеральный университет  
им. первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
г. Екатеринбург*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Реализация сбалансированно-эмпирического механизма обосновывается требованием повышения эффективности проведения процедур стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности. В данной статье представлено и охарактеризовано направление использования сбалансированно-эмпирического механизма стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности для целей административного регулирования внутренней среды.

Полученные результаты позволяют автору развить существующую систему управления предприятия на основе реализации стратегических направлений, сформированных с учетом существующих социальных, экономических, экологических и технологических трендов.

Реализация оценочных процедур, проводимых в рамках стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности, обоснована и бесспорна. Это во многом обосновано, по мнению автора, стратегическим значением металлургии как отрасли в целом и медной промышленности как частного ее сегмента. Обеспечение притока существенной массы валютной выручки в экономику страны, существенная инвестиционная, энергетическая, экологическая и социальные составляющие обуславливают необходимость пристального изучения и обеспечения сопоставленного развития предприятий медной промышленности и территорий их дислокации (от микроуровня – муниципального образования до макроуровня – государства как субъекта обеспечения экономической деятельности).

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках поддержанного Советом по грантам Президента РФ для государственной поддержки молодых российских ученых и по государственной поддержке ведущих научных школ РФ проекта №МК-1946.2017.6 «Направления административно-финансовой поддержки предприятий медной промышленности в условиях транзитивной экономики».

Итак, основной задачей, стоящей перед стратегическим анализом и прогнозированием деятельности предприятий медной промышленности, является информационное обоснование формулируемых управленческих решений и направлений их применения.

Управленческие решения, направленные на реализацию целевого (согласно стратегии развития) вектора развития, могут быть условно разделены на две группы:

- решения, направленные на управление производственной деятельностью;
- решения, направленные на управление непроизводственной деятельностью.

Для информационного обеспечения управленческой деятельности не всегда достаточно ориентироваться на положения миссии предприятия, сформулированные на ее основе стратегические цели, стратегические задачи, стратегические программы и мероприятия, также важно иметь представление о динамике и направлении развития основных конкурентов. В силу того, что предприятия медной промышленности из-за их глобальных размеров представлены небольшим количеством организаций, сравнение результатов стратегического анализа исследуемого предприятия (при наличии надлежущей информации) не является столь трудоемким процессом, как в случае с представителями прочих отраслей [2].

При этом основным способом получения информации о конкурентах, по мнению автора, является конкурентная разведка.

Несмотря на широкое разнообразие определений понятия «конкурентная разведка», для целей данной работы представим следующую трактовку данного термина.

Конкурентная разведка – это способ получения информации о состоянии и динамике внутренней (производственной и непроизводственной) среды предприятия-конкурента в условиях влияния внешних факторов (отраслевого, межотраслевого и государственного уровней), на основании которой может быть проведено межкорпоративное сравнение и сформулированы соответствующие мероприятия.

Информационным базисом получения данных посредством конкурентной разведки являются своевременно представленные результаты анализа статистических данных, данных о развитии предприятий-конкурентов, опубликованные в средствах массовой информации, а также прочая информация, полученная из открытых и закрытых источников.

Основной целью конкурентной разведки является непосредственно сбор необходимой информации, аналитические процедуры при этом используются лишь в качестве обеспечивающего инструментария (так, анализ позволяет получить необходимую информацию посредством рассмотрения косвенных данных) [4].

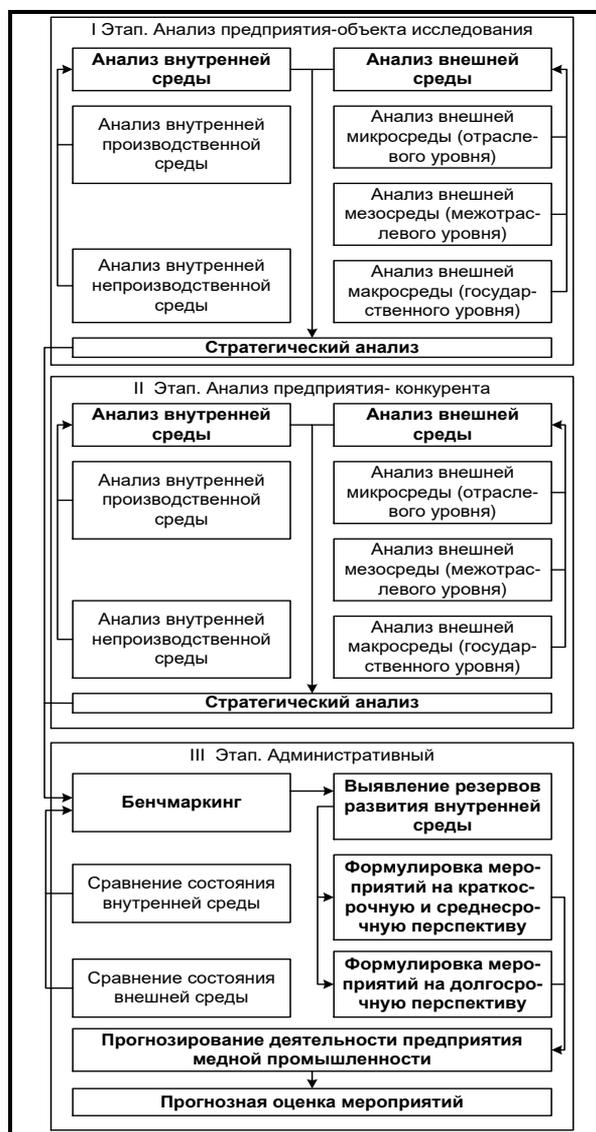
К числу главных задач, стоящих перед конкурентной разведкой, можно отнести:

- формирование информационного базиса обеспечения формулировки управленческих решений;
- выявление потенциального негативного влияния, способного причинить существенный материальный или

- имиджевый урон со стороны третьих сил, и акцентирование на этом внимания управленцев предприятия;
- определение потенциально благоприятных путей осуществления деятельности предприятием;
- корпоративная контрразведка – выявление случаев доступа предприятий-конкурентов к информации, носящей гриф «для служебного пользования» и прочей конфиденциальной информации.

Задачи конкурентной разведки, нашедшие отражение выше, являются ключевыми для предприятия медной промышленности. На их основе определяется основной функционал структурной единицы, ответственной за проведение конкурентной разведки [3].

Далее рассмотрим порядок реализации процедур, направленных на формулировку административных решений в целях управления внутренней средой предприятий медной промышленности и построенных на принципах анализа информации, полученной, в частности, посредством проведения конкурентной разведки (рис. 1).



**Рис. 1. Порядок реализации процедур, направленных на формулировку решений в целях управления внутренней средой предприятий медной промышленности**

Рассмотрим представленный на рис. 1 порядок реализации процедур, направленных на формулировку решений в целях управления внутренней средой предприятий медной промышленности, более детально.

Результатом реализации первых двух этапов – анализ предприятия – объекта исследования и анализ предприятия-конкурента – должны стать данные, консолидированно представляющие текущее состояние внутренней и внешней среды анализируемых предприятий медной промышленности. При этом внутренняя среда, согласно авторской методики, рассматривается в разрезе:

- внутренней производственной среды;
  - внутренней непроизводственной среды.
- Уровни внешней среды:
- внешней микросреды (внешней среды отраслевого уровня);

- внешней мезосреды (внешней среды межотраслевого уровня);
- внешней макросреды (внешней среды государственно-го уровня).

Данные, необходимые для реализации аналитических этапов, представлены следующими источниками:

- формулы для расчета ключевых показателей, входящих в систему оценки внутренней среды, внешней микросреды (отраслевого уровня), внешней мезосреды (межотраслевого уровня), внешней макросреды (государственного уровня);
- матрицы бухгалтерского баланса;
- отчета о финансовых результатах;
- отчета о движении денежных средств отчетного периода;
- матрицы балансовой модели внешней микросреды (отраслевого уровня), внешней мезосреды (межотраслевого уровня), внешней макросреды (государственного уровня) с оцененными значениями показателей;
- попередельная схема производственной деятельности с оцененными значениями показателей;
- дополнительные данные управленческого учета и данные о стоимости, сроках и порядке реализации стратегических программ [1].

Комплексные данные анализа среды, представляющие собой данные стратегического анализа, отражаются с целью упрощения их восприятия в графическом виде.

Первым шагом реализации третьего этапа – административного – является проведение бенчмаркинга, т.е. сравнения предприятия медной промышленности, выступающего в качестве объекта исследования, с конкурентом (конкурентами), выступающими в качестве ориентира для сравнения (в основном для проведения бенчмаркинга выбирается ведущий конкурент либо предприятие – лидер отрасли) [5].

Бенчмаркинг осуществляется в разрезе двух основных направлений:

- сравнение состояния внутренней среды;
- сравнение состояния внешней среды.

В ходе проведения бенчмаркинга сравниваются условия деятельности предприятий во внешней среде, при этом целесообразно сопоставить качество (положительное или отрицательное) влияния консолидированной внешней среды в разрезе каждого уровня (отраслевого, межотраслевого, государственного) и для каждого основного стратегического направления (инерционная стратегия, стратегия интенсивного развития, стратегия экстенсивного развития, рецессивная стратегия). Кроме сравнения условий внешней среды, целесообразно сопоставить также текущий уровень внутренней среды. При этом сравнивается не только текущий рейтинг внутренней среды, но и соответствие внутренней среды состоянию внешней среды для каждого основного стратегического направления.

Сравнение состояния внешней и внутренней среды рассматриваемых предприятий медной промышленности может явиться информационным базисом для формулировки следующих суждений:

- в случае, если при схожем качестве влияния внешней среды (отраслевого, межотраслевого, государственного уровней) внутренняя среда предприятия медной промышленности – объекта исследования имеет более высокое качество (более высокий рейтинг) по сравнению с предприятием, выбранным за базу срав-

нения, это означает, что предприятие-объект развивается более эффективно по сравнению с конкурентом;

- в случае, если при схожем качестве влияния внешней среды (отраслевого, межотраслевого, государственного уровней) внутренняя среда предприятия медной промышленности – объекта исследования имеет более низкое качество (меньший рейтинг) по сравнению с предприятием, выбранным за базу сравнения, это означает, что предприятие-объект имеет некоторые резервы для развития в рамках основного производства;
- в случае, если при схожем качестве влияния внешней среды (отраслевого, межотраслевого, государственного уровней) внутренняя среда предприятия медной промышленности – объекта исследования имеет схожий рейтинг с предприятием, выбранным за базу сравнения, это означает, что предприятие-объект по качеству развития подобно предприятию-конкуренту;
- в случае, если наблюдается принципиально отличное состояние внешней среды (отраслевого, межотраслевого, государственного уровней) предприятия медной промышленности – объекта исследования по сравнению с предприятием, выбранным за базу сравнения, то делать вывод о существовании или о не существовании резервов развития внутренней среды в данном случае (при данной базе сравнения – данном конкуренте) невозможно.

Информационной основой реализации представленных выше процедур является матрица фактических значений ключевых показателей оценки внешней и внутренней среды предприятия медной промышленности, рассчитанных на основе текущих данных.

Далее на основе выявления факта о наличии возможностей развития внутренней среды предприятия медной промышленности – объекта исследования формулируются административные решения на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы.

При этом краткосрочными и среднесрочными мероприятиями будут считаться те, которые позволят достичь более высоких значений рейтинга предприятия медной промышленности, принятого за базу. Долгосрочными мероприятиями будут считаться те, которые позволят достичь значение рейтинга, превышающего рейтинг предприятия медной промышленности, принятого за базу.

Формулируемые мероприятия должны быть направлены на создание условий, обеспечивающих соответствующее изменение показателей, входящих в сбалансированную систему оценки внутренней среды.

Следующим шагом реализации третьего этапа является прогнозирование деятельности предприятий медной промышленности. Прогнозирование осуществляется на основе подходов ситуационного моделирования. При этом состояние внутренней среды корректируется с учетом мероприятий (краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных), сформулированных и подлежащих реализации во исполнение администрирования внутренней среды.

Прогнозные результаты представляются в матрице прогнозного состояния внешней и внутренней среды предприятия.

Заключительной процедурой административного этапа является прогнозная оценка сформулированных мероприятий. Для этого проводится весь ком-

плекс аналитических процедур, представленных на первом этапе.

По результатам данных анализа среды прогнозные значения показателей сравниваются с аналогичными показателями оценки среды конкурента, выбранного за базу для сравнения, и делается вывод о целесообразности сформулированных решений. Также необходимо сравнить прогнозное значение данных стратегического анализа с подобными значениями отчетного периода. Подобные аналитические процедуры также призваны оценить эффективность и целесообразность реализации управленческих решений, сформулированных органами управления предприятием медной промышленности-объектом исследования.

Следовательно, основным тезисом, полученным по результатам прогнозирования деятельности в рамках реализации процедур, направленных на формулировку административных решений по обоснованию программ развития внутренней среды предприятия медной промышленности, должен стать вывод о целесообразности проведения сформулированных административных мероприятий.

Таким образом, в данной работе было предложено одно из возможных направлений практического использования авторской системы стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности – обоснование административных процедур по управлению внутренней средой.

В ходе подготовки публикации были получены следующие промежуточные результаты:

- представлен порядок реализации процедур, направленных на формулировку решений в целях управления внутренней средой предприятий медной промышленности;
- кратко охарактеризованы процедуры, реализация которых позволит обеспечить формулировку решений в целях управления внутренней средой предприятий медной промышленности;
- сделано общее заключение о возможности использования авторской системы стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности для целей обоснования административных мероприятий, направленных на управление внутренней средой.

## Литература

1. Баженов О.В. Методика формирования прогнозных данных на основе результатов стратегического анализа (на примере предприятий медной промышленности) [Текст] / О.В. Баженов // Вестник УрФУ; Сер. : Экономика и управление. – 2015. – Т. 14 ; №3. – С. 413-431.
2. Баженов О.В. Рыночное позиционирование предприятий медной промышленности. Современное состояние и динамика развития отрасли [Текст] / О.В. Баженов // Экономика и предпринимательство. – 2014. – №1-3. – С. 445-451.
3. Ильшев А.М. и др. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России [Текст] / А.М. Ильшев, Н.Н. Ильшева, Т.С. Селевич. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 480 с.
4. Российское общество профессионалов конкурентной разведки [Электронный ресурс] : официальный сайт. Режим доступа: <http://www.rscip.ru>.
5. Харрингтон Х.Д. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху [Текст] / Х.Д. Харрингтон, Д.С. Харрингтон. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.

## Ключевые слова

Сбалансированно-эмпирический механизм; предприятия медной промышленности; стратегический анализ; прогнозирование деятельности; администрирование внутренней среды; конкурентная разведка бенчмаркинг.

*Баженов Олег Викторович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы. Актуальность исследования обосновывается необходимостью разработки инструментария управления внутренней средой предприятия медной промышленности в условиях актуальных стратегических трендов.

Научное направление работы. Экономический анализ. Класс статьи: оригинальное научное исследование.

Научная новизна: Представлена и охарактеризована принципиальная схема использования сбалансированно-эмпирического механизма стратегического анализа и прогнозирования деятельности предприятий медной промышленности для целей административного регулирования внутренней среды.

Практическая значимость работы заключается в формировании инструмента управления внутренней средой предприятия медной промышленности в условиях актуальных стратегических трендов.

Формальная характеристика статьи. Стиль изложения - хороший, не требует правки, сокращения. Рисунки информативны.

Общее заключение. Статья актуальна, обладает научной и практической новизной, рекомендуется для печати в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Юрьева Л.В., д.э.н., доцент, профессор кафедры учета, анализа и аудита Уральского федерального университета им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)