
УДК 338.2
ББК 65.291.213
З 56

И.В. Зенкина

Кандидат экономических наук, доцент кафедры анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), г. Ростов-на-Дону. Тел.: (928) 90 90 928, e-mail: zen_irina@mail.ru.

**Предпосылки развития, основные задачи
и принципы проведения стратегического анализа
в современных российских условиях**

(Рецензирована)

Аннотация. В статье отражена актуальность стратегического анализа в обосновании и оценке стратегических управленческих решений, системно рассмотрены предпосылки развития методологии, методики и практики применения стратегического анализа в отечественных условиях. Приведен предлагаемый автором подход к интерпретации сущности стратегического анализа. Охарактеризована роль стратегического анализа в системе информационно-аналитического обеспечения стратегического менеджмента. Определены содержание, основные задачи, а также объекты и субъекты стратегического анализа. Приведена и обоснована сформулированная автором система принципов проведения стратегического анализа хозяйствующих субъектов.

Ключевые слова: стратегический анализ. Предпосылки развития стратегического анализа. Сущность стратегического анализа. Содержание стратегического анализа. Объекты и субъекты стратегического анализа. Основные задачи стратегического анализа. Принципы стратегического анализа.

I.V. Zenkina

Candidate of Economics, Associate Professor of Analysis of Economic Activity and Forecasting Department, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education "Rostov State University of Economics" (RINH), Rostov-on-Don. Ph.: (928) 90 90 928, e-mail: zen_irina@mail.ru.

**Prerequisites for development, main goals and procedure
of strategic analysis under present conditions in Russia**

Abstract. The paper reflects the topicality of strategic analysis in substantiation and appraisal of strategic managerial decisions. Prerequisites are examined for development of methodology, methods and practice of use of strategic analysis under the modern native conditions. Approach to interpretation of the nature of strategic analysis, proposed by the author, is presented. The role of strategic analysis in the information system of strategic management is shown. The content, main goals, as well as objects and subjects of strategic analysis are defined. The system of principles for conducting strategic analysis of managing subjects, formulated by the author, is presented and substantiated.

Keywords: strategic analysis, prerequisites of strategic analysis development, nature of strategic analysis, the content of strategic analysis, objects and subjects of strategic analysis, main goals of strategic analysis, principles of strategic analysis.

В условиях современных реалий российского бизнеса актуальность проблематики стратегического анализа как неотъемлемого инструмента эффективного стратегического управления хо-

зяйствующими субъектами неуклонно возрастает.

Предпосылки актуализации стратегического анализа по отношению к российским компаниям имеют различный

характер и этимологию. По нашему мнению, их можно условно дифференцировать на следующие группы:

1) предпосылки, связанные с макроэкономическими аспектами функционирования хозяйствующих субъектов;

2) предпосылки микроэкономического характера;

3) предпосылки, связанные с традиционной методикой экономического анализа;

4) предпосылки, транслируемые практикой применения анализа в управлении организациями.

Основанием для выделения первой группы предпосылок является то, что в нашей стране достигнута относительная макроэкономическая стабильность, активно развивается рыночная экономика с сопутствующим формированием соответствующих ей рыночных институтов, инструментов и экономических механизмов, создающих благоприятный фон для внедрения хозяйствующими субъектами стратегического менеджмента и проведения ими стратегического анализа. Это, в свою очередь, является объектом повышенной заинтересованности государства и бизнеса, так как от жизнеспособности, стратегической финансовой устойчивости и высокой долгосрочной результативности деятельности каждой отдельной компании и бизнес-сообщества в целом в конечном итоге зависят экономическая мощь и потенциал государства, его место на мировой арене, достижение и кратное превышение целевых макроэкономических индикаторов.

В то же время все большее количество наиболее прогрессивно мыслящих руководителей хозяйствующих субъектов осознают насущную необходимость в разработке стратегии, реализации стратегического менеджмента и активном применении методики и инструментов стратегического анализа в процессе обоснования и оценки стратегических управленческих решений. Это относится ко второму блоку импульсов развития стратегического анализа.

Обоснованная и грамотно аргументированная стратегия организации позволяет нейтрализовать или мини-

мизировать риски, эффективно использовать предоставляющиеся возможности и развивать потенциал роста, снижать отрицательный эффект угроз и трансформировать слабые стороны в преимущества, рационально распорядиться имеющимися ресурсами и на этой основе повысить управляемость, эффективность и результативность бизнеса в долгосрочной перспективе.

В связи с этим построение, внедрение и практическая реализация потенциала эффективной модели информационно-аналитического обеспечения стратегического управления выступают неперенными условиями процветания каждой компании. И если суть стратегии состоит в том, «чтобы выстроить позицию достаточно сильную (и потенциально гибкую), для того чтобы организация достигла поставленных целей вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил» [1, с. 28], то роль стратегического анализа, по нашему мнению, заключается в том, чтобы на основе регулярного мониторинга, тестирования, диагностики и оценки совокупности разнообразных и значимых факторов обеспечить стратегическое управление системой своевременного предупреждения о необходимости принятия или коррекции тех или иных стратегических решений с целью достижения стратегического успеха компании. Посредством стратегического анализа существенно снижается неопределенность, всегда сопровождающая проекты по разработке и реализации стратегии.

В отношении предпосылок микроэкономического характера, влияющих на развитие стратегического анализа, можно также отметить, что результативность и эффективность функционирования субъектов бизнеса является в настоящее время серьезной проблемой. Об этом, в частности, свидетельствует массовый характер банкротств коммерческих организаций в самых различных сферах экономики. Это лишь частично можно объяснить последствиями мирового финансового кризиса, поскольку явление несостоятельности (банкротства) хозяйствующих субъек-

тов с различной степенью интенсивности отмечается на протяжении всего периода развития рыночных отношений в России. Неслучайно на данном витке экономического развития в целях осуществления государственного финансового контроля вплоть до 2004 года функционировала Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству. После ее упразднения в соответствии с Указом Президента от 09.04.2004 г. №314 функции ФСФО были переданы Федеральной налоговой службе России. При этом, невзирая на качество реализации соответствующих функций ФНС России, накопленный мировой опыт стратегического менеджмента позволяет констатировать, что вопросы своевременной диагностики кризисных тенденций, разработки антикризисных мероприятий, предупреждения несостоятельности (банкротства) и, в конечном итоге, обеспечения стратегической устойчивости бизнеса наиболее эффективно решаются на корпоративном уровне при непереносимом условии проведения адекватного характеру и специфике решаемых управленческих задач стратегического анализа.

Предпосылки его развития, связанные с традиционной методикой экономического анализа, заключаются в ее несоответствии современным требованиям к оценке многокритериальной хозяйственной деятельности и результативности субъектов бизнеса. Для традиционного подхода к анализу показателей деятельности характерна концентрация преимущественно на финансовых индикаторах, то есть на показателях, отражаемых в финансовой отчетности или вычисляемых на основе данных, представленных в финансовой отчетности организаций или приложениях и пояснениях к ней. При этом нефинансовые показатели, получившие в последние годы широкое признание в качестве важнейших сигнальных индикаторов деятельности организаций, не диагностируются. Однако «основные показатели работы компаний не ограничиваются набором финансовых индикаторов. Качество, удовлетворенность потребителей, инновации, рыночная доля

— такие критерии зачастую отражают положение дел в компании и перспективы ее роста лучше, чем объявленная прибыль» [2, с. 32]. Набор традиционно исследуемых показателей зачастую не соответствует важнейшему принципу анализа — принципу системности, так как за рамками аналитической оценки остаются деловая окружающая среда, клиенты, конкуренты, компоненты цепочки создания ценности и т.п. Для принятия оптимальных стратегических управленческих решений руководство компаний должно наряду с внешней финансовой отчетностью получать внутреннюю стратегически ориентированную управленческую информацию, позволяющую анализировать и оценивать систему финансовых и нефинансовых показателей внешней и внутренней среды организации. «Современной компании необходима система показателей, базирующихся как на финансовой, так и нефинансовой информации, которая учитывает изменения во внешней среде» [1, с. 170].

Практикой применения анализа в управлении хозяйствующими субъектами также транслируются предпосылки развития стратегического анализа, которые заключаются в стратегическом разрыве между необходимостью стратегического анализа и возможностями его практической реализации на перманентной основе в системе управления организацией. Указанный стратегический разрыв в зависимости от обуславливающих его факторов можно декомпозировать на следующие разновидности:

— методический разрыв, связанный с тем, что методика и методический инструментарий стратегического анализа не отличаются совершенством, требуют развития и проработки до конкретных практических рекомендаций;

— институциональный разрыв, проявляющийся в недостаточном развитии рыночных институтов информационно-аналитического профиля, ограничивающем возможности организаций использовать необходимую и достоверную информацию о внешних условиях хозяйствования.

— управленческий разрыв, заключающийся в статичности менталитета и консервативности мышления многих руководителей и разного ранга управленческих кадров организаций, использующих прежние, неинновационные подходы в новых экономических условиях;

— компетентностный разрыв, обусловленный недостатком специалистов, имеющих необходимую квалификацию для эффективной организации и практического воплощения модели информационно-аналитического обеспечения стратегического управления;

— информатизационный разрыв, выражающийся в отсутствии у организации необходимых информационных систем, информационных технологий и информационных продуктов, позволяющих качественно организовать стратегически ориентированный управленческий учет и обеспечить непрерывную циркуляцию информационных потоков, необходимых для разработки, обоснования и оценки стратегических управленческих решений в автоматизированном режиме, существенно повышающем эффективность всего процесса стратегического управления;

— финансовый разрыв, заключающийся в отсутствии у организации адекватных финансовых ресурсов, необходимых для создания собственного подразделения, выполняющего функции перманентного информационно-аналитического обеспечения процесса стратегического управления организацией.

Таким образом, в условиях современных российских реалий наряду с выявленными предпосылками, стимулирующими развитие стратегического анализа, отмечаются также факторы-дестимуляторы, создающие на данном этапе определенные сложности широкого практического применения стратегического анализа в управлении организациями, требующие поиска конструктивных, актуальных и действенных путей их преодоления.

Определение сущности и содержания стратегического анализа является одним из неоднозначных, дискуссион-

ных и нерешенных до настоящего времени в полной мере вопросов теории и методологии анализа.

На основе проведенного нами исследования предлагается следующее уточненное автором определение экономической сущности стратегического анализа. Стратегический анализ представляет собой системное исследование и оценку факторов внешней бизнес-среды, экономического потенциала и стратегии развития организации в целях определения ее текущей рыночной позиции, выявления перспективных путей развития и обоснования оперативно-тактических управленческих решений по достижению стратегических целей компании в условиях высокой неопределенности и динамизма рыночной среды.

Аргументацией обособления стратегического анализа как самостоятельного направления аналитических исследований может служить то, что одной из наиболее актуальных инициатив, принимаемых большинством динамично развивающихся компаний по всему миру, является построение бизнеса, ориентированного на стратегию (Strategy Focused Business). Причем разработка и реализация стратегии организации является актуальной и необходимой не только для холдингов, корпораций и стратегически важных на государственном уровне компаний, но и для любого хозяйствующего субъекта, заинтересованного в стратегической устойчивости и результативности. Управление бизнесом, ориентированного на стратегию, предполагает постоянный оперативный мониторинг положения, в котором находится компания; направления, в котором она должна развиваться в будущем; а также путей достижения целевого состояния бизнеса.

Стратегический менеджмент, существование которого общепризнано и является бесспорным, в свою очередь для достижения стратегических целей и решения стратегических управленческих задач требует адекватного их специфике, характеру и уровню сложности информационно-аналитического обеспечения. Иными словами, для ре-

шения задач стратегического менеджмента необходимы:

- стратегически ориентированный управленческий учет, служащий подсистемой генерирования и интеграции финансовой и нефинансовой, внутренней и внешней информации;

- стратегический анализ, являющийся подсистемой управления, обеспечивающей аналитическую поддержку разработки, обоснования, коррекции и оценки реализации стратегических управленческих решений;

- стратегический контроллинг, представляющий собой подсистему, направленную на обеспечение реализации принципа действенности стратегического анализа, повышение управляемости бизнеса и обеспечения должного уровня контроля над ситуацией в компании в долгосрочной перспективе. «Главные задачи контроллинга — планирование, контроль и регулирование. Посредством планирования определяют курс на следующий хозяйственный год. Эффективная отчетность позволяет осуществлять более точный контроль в течение хозяйственного года и проводить анализ причин отклонений. Регулирование направлено на поддержание принятого курса» [3, с. 11];

- информационные системы и технологии, проблемно-ориентированные на решение задач стратегического управления и тесно взаимосвязанные с другими подсистемами его информационно-аналитического обеспечения.

Таким образом, во взаимосвязи и тесном взаимодействии указанных компонентов реализуется замкнутый контур информационно-аналитического обеспечения стратегического управления организацией.

Объектами стратегического анализа могут выступать:

- стратегия развития организации;

- стратегический климат организации;

- стратегический потенциал организации;

- стратегическая позиция организации;

- стратегические альтернативы;

- стратегические показатели деятельности;

- стратегические управленческие решения.

Субъектами стратегического анализа являются:

- финансовые аналитики;

- финансовые и стратегические менеджеры компаний;

- арбитражные управляющие;

- финансовые консультанты;

- внешние и внутренние аудиторы.

При этом при проведении стратегического анализа сторонними аудиторскими фирмами и независимыми аудиторами стратегический анализ выступает в качестве сопутствующей аудиту услуги.

Важным субъектом стратегического анализа, по нашему мнению, может выступать государство в лице финансовых органов. Формируемая по результатам проводимого на данном уровне стратегического анализа аналитическая информация будет иметь высокую ценность для генерации макроэкономических обобщений, разработки прогнозов, оценки потенциала и перспектив развития сфер экономики, отраслей, регионов и государства в целом.

С учетом специфики объектов стратегического анализа его информационная база наряду с традиционно используемой финансовой информацией включает также обширные сведения нефинансового характера, в совокупности обеспечивающие формирование наиболее целостного и объективного представления об исследуемом хозяйствующем субъекте.

Таким образом, содержанием стратегического анализа является изучение посредством использования научных методов познания стратегически важной информации о функционировании анализируемого хозяйствующего субъекта с целью принятия оптимальных стратегических управленческих решений.

Стратегический анализ решает ряд задач, вытекающих из его значения в системе стратегического управления организацией. Основными задачами стратегического анализа, по мнению автора, являются следующие:

Таблица 1

Принципы стратегического анализа

Принцип	Содержание принципа
1. Принцип прогрессивности	Стратегический анализ должен ориентироваться на передовые научные концепции, достижения и практические разработки в области стратегических менеджмента, учета, анализа и контроллинга, использовать современные инструменты и технологии бизнес-анализа.
2. Принцип системности	Один из главенствующих принципов стратегического анализа, заключающийся в исследовании хозяйствующего субъекта как сложной динамичной системы, являющейся частью системы более высокого уровня, и состоящей из множества структурных компонентов, тесно связанных между собой и с внешней средой. Системность стратегического анализа реализуется посредством взаимосвязанного и взаимодополняющего изучения и оценки разнообразных факторов внутренней и внешней бизнес-среды организации.
3. Принцип комплексности	Этот принцип предполагает введение в орбиту аналитического исследования всех существенных аспектов, процессов и явлений хозяйственной деятельности организации, всестороннее изучение причинно-следственных связей в экономике предприятия. Комплексность стратегического анализа проявляется в том, что при его проведении исследованию подлежат стратегический потенциал в комплексе составляющих его компонентов, а также комплекс стратегических бизнес-единиц и сегментов бизнеса.
4. Принцип фокусировки	По своему содержанию данный принцип стратегического анализа представляет собой противоположность рассеиванию аналитического исследования и состоит в определении разумных пределов и приоритетов анализа. Принцип фокусировки означает концентрацию стратегического анализа на наиболее важных и значимых стратегических целях, показателях и факторах, их определяющих.
5. Принцип бифуркационности	Принцип стратегического анализа, основывающийся на фрактальном анализе и заключающийся в исследовании хозяйствующих субъектов как сложных динамических систем с множественными альтернативными траекториями своего развития, меняющих направление движения в точках бифуркации или разветвления, обозначающих порог качественного преобразования организации.
6. Принцип целостности	Принцип стратегического анализа, заключающийся в исследовании хозяйствующего субъекта как целостной экономической системы, посредством стратегии, выполняющей роль организующего начала, обеспечивающей внутреннее относительное единство элементов системы.
7. Принцип адекватности информационного обеспечения	Стратегический анализ должен основываться на актуальной, релевантной и достаточно полной информации, реально отражающей действительность и нейтральной по отношению ко всем потенциальным категориям пользователей. При этом допустима определенная неточность внешних источников информации базы стратегического анализа, компенсируемая опытом и интуицией аналитика.

Содержание принципа	
Принцип	
8. Принцип оптимальности методического обеспечения	При проведении стратегического анализа должны использоваться традиционные логические, формализованные и оптимизационные методы; современные методические инструменты и модели стратегического анализа, методы экономической оценки инвестиций. Стратегический анализ должен строиться на оптимальном сочетании количественных и качественных методов анализа, сбалансированности финансовых и нефинансовых оценочных показателей и предполагать в качестве важнейшего условия автоматизацию процесса аналитической обработки информации с применением современных информационных продуктов и технологий.
9. Принцип учета фактора времени	В процессе проведения стратегического анализа и оценки стратегической финансовой отчетности должно учитываться, что равные по величине, но относящиеся к различным периодам времени элементы финансовых потоков организации неравноценны.
10. Принцип непрерывности проведения	Заключается в проведении стратегического анализа на перманентной основе, позволяющей оперативно отслеживать, выявлять и учитывать в стратегическом управлении любые стратегически значимые изменения во внутренней и внешней бизнес-среде организации.
11. Принцип объективности	Принцип стратегического анализа, предполагающий всестороннюю обоснованность, аргументированность и доказательность его выводов.
12. Принцип действенности	Стратегический анализ должен быть действенным, активно воздействовать на объекты стратегического менеджмента, своевременно обеспечивая его необходимой информацией для грамотного обоснования, корректировки и оценки реализации стратегии, оптимизации стратегических управленческих решений, максимизации эффективности и результативности бизнеса.
13. Принцип креативности	Стратегический анализ предполагает реализацию творческого, гибкого, импровизационного подхода к решению каждой конкретной стратегической задачи, альтернативность стратегических решений и споров их практического воплощения.
14. Принцип эффективности	Полученный от проведения стратегического анализа экономический эффект должен существенно превышать затраты на его проведение, быть пролонгированным во времени и дополняться другими видами эффекта (связанного с рыночным позиционированием организации, социального, экологического и др.)

1) аналитическое обоснование стратегии, а также общих и частных стратегических целей организации;

2) анализ стратегических альтернатив;

3) оценка следования организацией выбранной стратегии;

4) анализ соответствия базовой стратегии изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации;

5) корректировка стратегии и стратегических целей организации;

6) выявление и диагностика основных компонентов внутренней и внешней бизнес-среды, критических факторов успеха организации;

7) разработка, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности организации;

8) анализ стратегического потенциала и стратегического климата организации и прогноз их изменения в перспективе;

9) поиск резервов роста стратегического потенциала организации;

10) оценка степени реализации стратегии и уровня достижения стратегических целей;

11) формирование и предоставление высшему руководству, менеджерам среднего звена и рядовым сотрудникам своевременной и достоверной информации для отслеживания продвижения к важнейшим стратегическим целям и управления этим процессом.

Важным методологическим аспектом проведения стратегического анализа является определение системы принципов, необходимых для соблюдения, в целях обеспечения эффективности стратегического анализа как инструмента стратегического управления. Такая система объединяет следующие основные принципы, уточненные автором с учетом особенностей стратегического анализа и приведенные в таблице 1.

Таким образом, приведенные принципы отражают важнейшие требования к стратегическому анализу и наиболее полно характеризуют его сущность. Их соблюдение гарантирует устойчивый позитивный эффект от выполнения стратегического анализа, является непременным условием качественного решения задач стратегического управления организацией в современных российских условиях.

Примечания:

1. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. 2-е изд., перераб. М.: Олимп-Бизнес, 2006.

2. Измерение результативности компании: пер с англ. М.: Юнайтед Пресс, 2009.

3. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2003.

References:

1. Gershun A., Gorsky M. Technologies of well-balanced management. 2nd edition, revised. M.: ZAO "Olymp-Business", 2006.

2. Measurement of company efficiency / Translated from English. 3d edition. M.: OOO "United Press", 2009.

3. Folmut H.J. Instruments of controlling from A to Z.: Translated from German / under the editorship and with the foreword by M.L. Lukashevich and E.N. Tikhonenkova. M.: Finance and Statistics, 2003.