

ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТА ИССЛЕДОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

С.В. ШУБИНА

*Харьковский институт банковского дела Университета банковского дела
Национального банка Украины,
г. Харьков, Украина*

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности современного предприятия в значительной мере определяется созданием и бесперебойным функционированием такой системы управления, которая базируется на гармоничном взаимодействии следующих ее элементов: планирования (прогнозирования), учета, анализа и контроля. При этом особое место в данной системе должно быть отведено анализу как важной функции и незаменимому инструменту в процессе исследования деятельности предприятия, выбора и реализации стратегических управленческих решений, о чем, к сожалению, забывают сегодня многие руководители.

Тем временем практическая деятельность субъектов хозяйствования доказывает, что качество управленческих решений напрямую зависит от качества их аналитического обоснования, ведь именно анализ образует ту необходимую основу для разработки гибкой модели управления, которая будет нацелена на повышение эффективности функционирования предприятия, а также даст возможность сберечь стабильность и финансовую независимость в современных условиях хозяйствования. Поэтому модель управления может бесперебойно и эффективно функционировать только при условии осуществления систематического качественного анализа.

Анализ отечественных научных, учебных и периодических изданий показывает, что на сегодняшний день недостаточно уделяется внимания вопросам роли и места стратегического анализа в процессе принятия управленческих решений. Кроме того, фактически в каждой публикации приводится перечень функций управления, который отличается как по количеству, так и по их роли в данной системе; нет единого подхода к процессу организации стратегического анализа как инструмента исследования в системе управления предприятием, что, безусловно, ставит во главу угла необходимость обобщения и конкретизации уже существующих концептуальных подходов и выработке новых по вопросам сущности стратегического анализа и его роли в системе управления предприятием.

МЕТОДИКА И ОБЪЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Учитывая актуальность обозначенной выше проблемы, опираясь на работы известных зарубежных и отечественных специалистов, считаем необходимым выделить те проблемные вопросы, которые в своей совокупности формируют цель данной статьи – обобщить и конкретизировать имеющиеся взгляды на роль стратегического анализа в процессе принятия стратегических управленческих решений, разработать структурно-логическую схему организации стратегического анализа как инструмента исследования и выделить его основные функции в системе управления.

Таким образом, объектом исследования выступает процесс организации стратегического анализа в системе управления предприятием. Предмет исследования – теоретические положения и методические подходы к организации стратегического анализа как инструмента исследования в процессе принятия стратегических управленческих решений. В процессе исследования использовались такие методы: логического обобщения – для раскрытия сущности и роли стратегического анализа в системе управления предприятием; системного и комплексного подхода – для обоснования взаимосвязи и взаимозависимости основных функций стратегического управления и выделения основных функций стратегического анализа; взаимосвязи явлений и процессов – для раскрытия структурно-логической последовательности процесса организации стратегического анализа как инструмента исследования в системе управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Опираясь на работы известных ученых-экономистов [1, с. 9-11; 2, с.13; 3, с. 21], а также собственное видение проблемы, необходимо отметить, что система анализа хозяйственной деятельности предприятия состоит из таких взаимосвязанных элементов: управленческого (производственного) анализа, финансового анализа и стратегического анализа, последний из которых выступает той связующей, которая непрерывно передает результаты аналитических исследований в систему стратегического управления предприятием. Обоснуем данное утверждение.

Из определения стратегического анализа авторами Головки С.А. и Саговой С.В. [4, с.8] следует, что этот вид анализа выступает важным инструментом исследования финансово-экономических процессов и явлений, а также превращения имеющейся базы данных в результате диагностики внутренней и внешней среды на соответствующую стратегию предприятия (план управления предприятием). Кроме того, именно информационная база стратегического анализа выступает той непрерывно функционирующей системой взаимосвязей определенного набора специалистов, оборудования и научно-обоснованных методов и моделей, с помощью которой реализуется комплекс мероприятий по сбору, группировке, анализу, оценке и передаче потока информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений.

Необходимо отметить, что стратегический анализ является первым этапом разработки стратегии финансово-экономической деятельности предприятия, которая базируется на комплексном исследовании и оценке внутренней и внешней среды, где функционирует предприятие, и дает возможность последовательно ответить на такие стратегически важные вопросы, возникающие в процессе управления:

- какое финансово-экономическое положение характерно для предприятия в данный момент?
- какие стратегические возможности имеет в данный момент предприятие?
- какая стратегия наиболее оптимальная на сегодня для предприятия?
- в каком финансово-экономическом положении предприятие должно быть в будущем?
- какие подходы и методы достижения устойчивого развития в перспективе существуют у предприятия?

Для ответа на вышеуказанные вопросы анализ следует проводить в двух направлениях: во-первых, исследуя ситуацию и условия конкуренции в отрасли, где функционирует предприятие; во-вторых, исследуя ситуацию внутри самого предприятия [4, с. 9]. Как видно, первое направление можно отнести к анализу макросреды, что является целью маркетингового анализа, который выступает необходимым элементом стратегических исследований, так как изучает рыночные (объективные) факторы влияния на внутреннюю финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Второе направление относится к стратегическому анализу микросреды, так как базируется на результатах внутреннего финансового и производственного анализа предприятия, которые также выступают необходимыми его элементами. Таким образом, можно утверждать, что, во-первых, стратегический анализ состоит из взаимодополняющих аналитических блоков – внутреннего финансового и управленческого (производственного) анализа – и вместе с ними относится к комплексу аналитических исследований на предприятии. Результаты таких исследований аккумулируются в системе стратегических оценок деятельности предприятия, что делает стратегический анализ главным и заключительным этапом системы анализа хозяйственной деятельности в целом и первым этапом в системе принятия стратегических управленческих решений. Во-вторых, стратегический анализ выступает и необходимым инструментом, с помощью которого выполняются основные управленческие решения, и одной из важнейших его функций, на основе которой реализуются такие важные принципы, как комплексность, системность, объективность, оперативность, научность и эффективность [5, с. 13]. Согласно концепции таких ученых, как Кизим М.О., Забродский В.А., Зинченко В.А. и Копчак Ю.С.[6, с.10] управленческий цикл включает в себя следующие функции: анализ, планирование, организация, регуляция, координация, учет и контроль. Особое значение анализа, как функции управления, определяется его ролью в процессе принятия стратегических управленческих решений, как в целом, так и в разрезе его аналитических составляющих. Уяснив выше, что стратегический анализ выступает главным элементом системы аналитических наук, в котором собирается вся финансово-экономическая информация, необходимая для

стратегического управления предприятием, дадим подробную характеристику его составляющих. Так, финансовая составляющая стратегического анализа выступает основой для управления финансами предприятия и решает такие важные вопросы: оценка финансовых потребностей предприятий; оптимизация деления потоков денежных средств в соответствии со стратегическими планами предприятия; обеспечение системы финансовой отчетности, объективно отображая процессы и контролируя финансовое состояние предприятия. Таким образом, финансовый анализ соединяет финансовый и общий менеджмент в части анализа и финансового обеспечения стратегии предприятия; его результаты выступают необходимой базой для планирования, организации, регулирования и контроля за эффективным размещением финансовых ресурсов [2, с. 12].

Управленческая составляющая стратегического анализа, используя данные управленческого учета и внутренней отчетности, дает аналитическое толкование вариантов функционирования предприятия для повышения эффективности его деятельности за счет максимального использования производственных ресурсов. Вобрав в себя такие элементы, как маркетинговый анализ макросреды, исследование производственных возможностей самого предприятия, управленческий анализ рассматривает и обосновывает возможные варианты реализации стратегических целей предприятия. Стратегическое управление невозможно без систематического проведения стратегического анализа, который выступает в качестве: 1) определенной функции управления; 2) инструмента исследования финансово-экономической системы с помощью соответствующих методов и показателей, определяющих ее будущее состояние. Эти два аспекта характеризуют стратегический анализ как отдельную составляющую системы управления. Рассмотрим каждый из них более подробно. В процессе осуществления стратегического анализа необходимо учитывать особенности среды, в которой функционирует предприятие, а также уровень неопределенности, что, в конечном плане, определяет его специфику. Именно стратегическому анализу (в отличие от других видов анализа) часто недостает достоверной информации, в результате чего необходимо разрабатывать несколько вариантов развития событий на будущее. Потому стратегический анализ, как функция управления, призван, во-первых, разрабатывать множество альтернатив для принятия соответствующих управленческих решений, во-вторых, обосновывать выбор наиболее оптимальных из них. Опираясь на концепции известных ученых-экономистов, представим структурно-логическую схему взаимосвязи и взаимозависимости главных функций стратегического управления, где первоочередное значение, по нашему мнению, имеет стратегический анализ (рис. 1).



Рисунок 1— Структурно-логическая схема взаимосвязи и взаимозависимости главных функций стратегического управления

Во-первых, выступает главным «двигателем» управленческого цикла, представляя собой непрерывный исследовательский процесс, результаты которого выступают необходимым условием для реализации всех других функций системы управления; во-вторых, с помощью стратегического анализа разрабатывается стратегический план развития предприятия, осуществляется научно-обоснованная, своевременная и комплексная диагностика целесообразности принятия стратегических управленческих решений.

Учитывая такие особенности стратегических управленческих решений, как долгосрочный характер, высокий уровень неопределенности и риска, а также глобальный характер последствий для предприятия, стратегический анализ должен сосредоточивать внимание на решении жизненно-важных вопросов на коротко-, средне- и долгосрочную перспективы его развития, которые были рассмотрены выше. Кроме того, стратегический анализ для решения важных финансово-экономических вопросов должен быть вооружен научно-обоснованной методикой, что характеризует его как инструмент исследования сложившейся ситуации на предприятии для разработки оптимальных путей достижения определенных стратегических целей.

Опираясь на концепции зарубежных и отечественных авторов, таких как: Радченко К.И., Пласкова Н.С., Головки Т.В., Сагова С.В., Шершньова З.С. [7, 8,4,9,10], представим собственную разработку структурно-логической схемы организации стратегического анализа как инструмента исследования в системе управления предприятием.

Таблица – Структурно-логическая схема организации стратегического анализа как инструмента исследования в системе управления предприятием

1. Сущность стратегического анализа: цель, объект и предмет исследования		
Стратегический анализ – комплекс взаимосвязанных этапов исследования внутренних и внешних факторов, которые позитивно или негативно могут влиять на финансово-экономическое состояние предприятия в будущем; обоснование направлений достижения его стратегических целей [7, с. 38]		
Цель – теоретико-методическое, комплексное исследование среды и ее факторов, которые влияют на финансово-хозяйственную деятельность предприятия; определение направлений достижения определенных стратегических целей для повышения эффективности его функционирования в динамической рыночной среде.	Объект исследования – процесс оценки макро- и микро-среды предприятия, выявления тенденций, возможных направлений его развития в будущем.	Предмет исследования – концептуальные направления развития предприятия, которые формируются в процессе научно-обоснованной оценки его экономического потенциала с целью укрепления позиций предприятия на рынке на долгосрочную перспективу.
2. Задания		
2.1. Анализ внешней среды:		
<ul style="list-style-type: none"> • исследование тенденций научно-технического прогресса в отрасли; • исследование емкости и конъюнктуры рынка товаров и капитала; • оценка уровней конкуренции потребления товаров и ресурсов; анализ ценовой политики (на товары, отдельные ресурсы)		
2.2. Анализ внутренней среды		
2.2.1. Анализ производственного потенциала предприятия:		
<ul style="list-style-type: none"> • оценка уровня обеспеченности необходимыми для производства ресурсами; • оценка уровня производства (технологии) и научно-технического обеспечения; • анализ объемов производства и реализации продукции (за структурой, ассортиментом); • анализ трудовых ресурсов и производительности труда; • анализ эффективности использования производственных ресурсов; • анализ состава, структуры и динамики затрат на производство и реализацию продукции; • анализ взаимосвязи затрат, объемов производства и финансовых результатов. 		

Продолжение таблицы

<p style="text-align: center;">2.2.2. Анализ финансово-экономического потенциала предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none">• анализ динамики ресурсного (актива) и финансового (пассива) потенциала по составу и структуре;• анализ финансовой устойчивости;• анализ ликвидности и платежеспособности;• анализ использования капитала;• анализ денежных потоков;• анализ финансовых результатов и рентабельности;• анализ деловой активности и инвестиционной привлекательности;• анализ и оценка потенциального банкротства.
<p style="text-align: center;">2.3. Обобщение и прогнозирование:</p> <ul style="list-style-type: none">• оценка и прогнозирование общего состояния предприятия (по результатам анализа внутренней среды);• оценка и прогнозирование стратегического уровня предприятия (по результатам анализа внутренней и внешней среды);• оценка и прогнозирование конкурентной позиции предприятия (по результатами анализа стратегических групп, конкурентоспособности продукции, конкурентного уровня предприятия в целом).
<p style="text-align: center;">3. Информационное обеспечение и методика формирования информационной базы</p>
<p style="text-align: center;">3.1. Информационное обеспечение</p>
<p style="text-align: center;">3.1.1. Информация макросреды</p> <p>а) непрямого влияния:</p> <ul style="list-style-type: none">• объекты формирования – экономические, политические, технологические, социальные, экологические процессы и факторы;• источники формирования – законодательные и директивные, нормативно-справочные, дополнительные; <p>б) прямого влияния:</p> <ul style="list-style-type: none">• объекты формирования – рынок рабочей силы, потребители, конкуренты, поставщики, партнеры, государственные структуры;• источники формирования – законодательные и директивные, нормативно-справочные, дополнительные.
<p style="text-align: center;">3.1.2. Информация микросреды</p> <p>а) финансово-экономическая:</p> <ul style="list-style-type: none">• объект формирования – финансово-экономический потенциал предприятия;• источники формирования – плановые (проекты, сметы), учетно-отчетные, внутренние внеучетные, выборочного учета. Главный источник – данные бухгалтерской (финансовой) отчетности; <p>б) производственная:</p> <ul style="list-style-type: none">• объект формирования – производственный потенциал предприятия;• источники формирования – плановые (проекты, сметы), учетно-отчетные, внутренние внеучетные, выборочного учета. Главный источник – данные первичного бухгалтерского и оперативного учета.
<p style="text-align: center;">3.2. Методика формирования информационной базы</p>
<p style="text-align: center;">3.2.1. Сканирование среды (ретроспективный анализ)</p>
<p style="text-align: center;">3.2.2. Мониторинг среды (оперативный анализ – анализ текущей и новой информации)</p>
<p style="text-align: center;">3.2.3. Моделирование информации о будущем состоянии среды (прогнозный анализ)</p>

4. Система показателей (в динамике)	
<p>4.1. Абсолютные (натуральные и стоимостные) показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • объем ресурсов предприятия в целом и по видам; • объемы производства и реализации продукции в целом и по видам; • абсолютные величины дохода и затрат в целом и по их видам; • объем прибыли (убытка) в целом и по его составляющим; • остатки активов, собственного и заемного капитала, в т.ч. по их составляющим; • остатки и обороты по поступлению и расходованию денежных средств. 	<p>4.2. Относительные показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • показатели структуры среды (удельный вес постоянных покупателей продукции; удельный вес экологически безопасных товаров; удельный вес конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию и др.); • относительные показатели структуры расходов, доходов и финансовых результатов; • производительность (расходы на единицу продукции, среднедневная выработка и др.); • показатели состава и структуры ресурсов предприятия; • показатели структуры, ассортимента и качества продукции; • относительные показатели активов, собственного и заемного капитала; • относительные показатели финансового состояния предприятия (финансовой устойчивости, платежеспособности, эффективности).
5. Методика	
<p>5.1. Традиционные методы стратегического анализа как элемента системы анализа хозяйственной деятельности предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • общенаучные (идеализация, формализация, гипотеза, дедукция, индукция, анализ, синтез, аналогия и др.); • конкретно-научные: <ul style="list-style-type: none"> а) математические (экономико-статистические, эконометрические, оптимальных решений, экономической кибернетики и др.); б) эвристические («мозгового штурма», экспертных оценок, контрольных вопросов, коллективного блокнота, морфологический и др.); в) логические (общего анализа – статистические (группировка; относительных, средних величин, детализация, индексный, простой графический и др.), учетно-аналитические (балансовый, сальдовый и др.); г) детерминированного факторного анализа – элиминирования (цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц), логарифмический, интегральный и др. 	<p>5.2. Специальные методы стратегического анализа как инструмента системы стратегического управления предприятием:</p> <ul style="list-style-type: none"> • макросреды <ul style="list-style-type: none"> а) непрямого влияния (методы анализа информационных обзоров, отчетов, статистических справок; методы сегментации, сбора, обработки и оценки информации и др.); б) прямого влияния (методы анализа жизненного цикла отрасли, бенчмаркинг, кластерный анализ, метод сценариев, традиционные эвристические методы и др.); • микросреды (используя данные анализа макросреды) <ul style="list-style-type: none"> а) методы анализа организации (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз – SWOT-анализ; оценка стратегической позиции и действий; анализ конкурентных позиций предприятия (матричный анализ); анализ жизненного цикла бизнеса; экстраполяция трендов и др.); б) методы анализа продукта (комплексный анализ жизненного цикла продукта, стратегии маркетинга, финансовой ситуации, конкуренции, менеджмента, факторов производительности и др.); в) методы прогнозирования финансовых показателей (метод процента от продаж; регрессионный метод; метод нормативных коэффициентов; метод регулирования статей; диагностика банкротства; методика оценки прогнозной финансовой отчетности и др.);

	<p>г) методы инвестиционного анализа (традиционные (вычисление нормы или коэффициента эффективности, периода окупаемости); за финансовой отчетностью (вычисление рентабельности инвестиций); за теорией временной стоимости денег; вариантный анализ; анализ рисков и др.);</p> <p>д) методы оценки стратегии и принятия стратегических управленческих решений (методы имитационного моделирования, теория игр, методы сетевого анализа, методы выбора главной стратегии и подготовки стратегического плана развития и др.).</p>
6. Обобщение результатов стратегического анализа и доведение их до системы стратегических управленческих решений	
6.1. Систематизация аналитической информации.	
6.2. Аналитическое обоснование вариантов функционирования предприятия с целью повышения эффективности производства за счет рационализации и оптимизации ресурсного потенциала.	
6.3. Выбор оптимального варианта мероприятий по управлению процессами обеспечения: необходимыми видами ресурсов; организации производства и реализации продукции; формирования, деления и использования прибыли; оптимального размера денежных средств, необходимых для нормального функционирования предприятия.	
6.4. Количественная оценка мероприятий по потенциальному увеличению экономического потенциала, финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия с позиций максимального соответствия финансовой стратегии.	
6.5. Разработка, анализ и оценка прогнозов финансовых отчетов с позиций соответствия финансовой стратегии предприятия.	
6.6. Разработка многовариантных мероприятий по улучшению финансово-экономического положения предприятия в перспективе и аналитическое обоснование выбора оптимального варианта.	
6.7. Обобщение результатов стратегического анализа и доведение их до управленческих структур для реализации.	
6.8. Определение сроков, ответственных и системы контролирующих мероприятий за качественным и своевременным выполнением стратегических управленческих решений.	

Как видно из таблицы, последовательная реализация элементов структурно-логической схемы организации стратегического анализа обеспечивает взаимосвязь результатов анализа с системой стратегических управленческих решений.

ВЫВОДЫ

Концепция стратегического управления предусматривает, что каждое решение должно быть принято на основе проведения комплексного анализа, который выполняет (как видно из результатов исследования) такие функции: диагностическую (исследование внутренней и внешней среды на предмет позитивных и негативных факторов, которые влияют на финансово-экономическое положение предприятия); описательную (построение моделей макро- и микросреды с определением наиболее существенных ее составляющих); функцию обоснования (аналитическое обоснование вариантов функционирования предприятия с целью повышения эффективности его деятельности на основе оптимизации формирования и использования его ресурсов); прогнозную (разработка прогнозных финансово-экономических показателей деятельности предприятия; прогнозная оценка внешней среды, тенденций ее развития).

Последующие исследования будут посвящены конкретизации системы финансово-экономических показателей стратегического анализа с целью формирования оптимальной структуры экономического потенциала, повышения эффективности его использования, опираясь на современные методы и модели прогнозирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фінансовий аналіз : навч. посіб / Г.В. Митрофанов, Г.О. Кравченко, Н.С. Барабаш [та ін.]; за ред. Г.В. Митрофанова. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2002. – 301 с.
2. Фінансовий аналіз : навч. посіб / М.Д. Білик, О.В. Павловські, Н.М. Притуляк, Н.Ю.[і др.] – К.: КНЕУ, 2005. – 592 с.
3. Тарасенко, Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. / Н.В. Тарасенко – Львів : ЛБІ НБУ, 2000. – 485 с.
4. Головка, Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.В.Головка, С.В. Сагова; за ред. М.В. Кужельного. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
5. Економічний аналіз: навч. посіб. / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток [та ін.]; за ред. М.Г. Чумаченка. – [3-є вид., без змін]. – К.: КНЕУ, 2007. – 560 с.
6. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія / М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко[і др.]. – Х. : Видавничий Дім „ІНЖЕК”, 2003. – 144 с.
7. Радченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Радченко – 2-е вид., доп. – Львів: „Новий Світ – 2000”, 2003. – 272 с.
8. Пласкова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: учебник / Н.С. Пласкова– М.: Эксмо, 2007. – 656 с.
9. Шершньова, З.С. Стратегічне управління: підруч. / З.С. Шершньова – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КІЕУ, 2004. – 699, [1] с.
10. Шостак, М.А. Использование концепции внутреннего маркетинга в рамках стратегии устойчивого развития предприятий сферы услуг / М.А. Шостак // Статий розвиток підприємств сфери послуг. – 2008. – С. 281 – 287.

ORGANIZATION OF STRATEGIC ANALYSIS AS RESEARCH INSTRUMENT IN THE CONTROL SYSTEM BY AN ENTERPRISE

S.V. SHUBINA

Summary

The priority value of strategic analysis is grounded as important function and research instrument in the process of decision-making administrative strategic; basic directions of strategic analysis are certain, their intercommunication with directions of strategic management; the structurally-logical chart of organization of strategic analysis is developed as research instrument and his basic functions are selected in the control system by an enterprise.

Поступила в редакцію 4 октября 2009г.