

УДК 005.334:339

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н.П. Жилкина, И.Н. Шарабакина, А.А. Рахманалиева

Стратегический анализ является первым этапом стратегического управления, при этом с точки зрения обеспечения устойчивого функционирования предприятия важен именно анализ внутренней среды. В статье предлагается его проводить по следующим направлениям оценки устойчивости развития предприятия: производство, маркетинг, финансы, управление, персонал (социальная устойчивость). При помощи результатов стратегического анализа создается информационная база для проведения оценки уровня устойчивого развития предприятия, дающая возможность прогнозирования и оценки динамики внешних факторов, оценки стратегических альтернатив, стратегического потенциала предприятия.

Ключевые слова: стратегический анализ; устойчивое развитие предприятия; внутренняя среда; методика анализа внутренней среды; информационная база; стратегический потенциал.

ИШТЕРДИ ӨНҮКТҮРҮҮНҮН ТУРУКТУУ ӨНҮКТҮРҮШҮНҮН СТРАТЕГИЯЛЫК ТАЛДУУСУ

Н.П. Жилкина, И.Н. Шарабакина, А.А. Рахманалиева

Стратегиялык талдоо стратегиялык башкаруунун биринчи этабы болуп саналат, мында ишкананын туруктуу иштөөсүн камсыз кылуу көз карашынан алганда ички чөйрөнүн талдоосу маанилүү. Макалада ишкананын өнүктүрүүнүн туруктуулугуна баа берүүнүн төмөнкү багыттары боюнча жүргүзүү сунушталат: өндүрүш, маркетинг, каржы, башкаруу, кызматкерлер (социалдык туруктуулук). Тышкы факторлордун динамикасын болжолдоого жана баалоого, стратегиялык альтернативаларды, ишкананын стратегиялык потенциалын баалоого мүмкүндүк берүүчү стратегиялык талдоонун жыйынтыктарынын жардамы менен ишкананын туруктуу өнүктүрүүнүн деңгээлин баалоо үчүн маалыматтык база түзүлөт.

Түйүндүү сөздөр: стратегиялык талдоо; ишкананын туруктуу өнүгүүсү; ички чөйрө; ички чөйрөнү талдоо методикасы; маалымат базасы; стратегиялык потенциал.

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC ANALYSIS IN THE SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES DEVELOPMENT

N.P. Zhilkina, I.N. Sharabakina, A.A. Rakhmanalieva

Strategic analysis is the first stage of strategic management, and from the point of view of ensuring the stable functioning of the enterprise, it is the analysis of the internal environment that is important. The article proposes to conduct it in the following areas of assessing the sustainability of enterprise development: production, marketing, finance, management, personnel (social sustainability). Using the results of strategic analysis, an information base is created for assessing the level of sustainable development of the enterprise, which makes it possible to predict and assess the dynamics of external factors, assess strategic alternatives, and the strategic potential of the enterprise.

Keywords: strategic analysis; sustainable development of the enterprise; internal environment; internal environment analysis methodology; information base; strategic potential.

В условиях растущей глобализации построение стратегии организацией становится одним

из эффективных инструментов ее развития. Разрабатывая стратегии, организации должны

четко обозначить стратегические цели, которых хотят достичь, а также обосновать пути их достижения наиболее эффективными способами. Для решения этих задач целесообразно активно использовать такой инструмент, как стратегический анализ.

Вопросы стратегического анализа изучены большим количеством зарубежных и российских ученых, которые представляют в своих научных работах различные подходы и понимание трактовки термина «стратегический анализ». Так, современное определение термина «анализ» дает профессор Е.Е. Румянцева: «...анализ – метод научного и практического познания, основанный на мысленном выделении и рассмотрении отдельных сторон, свойств, составных частей (элементов) чего-либо целого... Анализ – обязательный элемент системного подхода к объекту исследования наряду с синтезом и другими методами познания» [1, с. 34]. И правомерно добавляет, что «анализ служит отправной точкой прогнозирования, планирования, управления объектами и протекающими в них процессами». Таким образом, анализ – основа проводимого исследования, результат которого может быть использован в качестве базы для принятия управленческих решений. Основной целью стратегического анализа является обеспечение информацией управленческого аппарата компании в целях разработки ее стратегии, а также принятия стратегического решения. Здесь же необходимо отметить, что информация для принятия стратегического решения должна быть своевременной, чтобы обеспечить обоснованность принимаемого решения.

Задачи стратегического анализа рассмотрены в работе Е.В. Никифоровой, Е.Б. Вокиной и Л.Ф. Бердниковой и включают: исследование экономических процессов, выявление экономических тенденций и закономерностей; выявление воздействия внешних и внутренних факторов на результаты деятельности предприятия в текущий момент и на перспективу; осуществление обработки и хранения необходимой информации с целью дальнейшего принятия стратегических решений; выработка перспективных мероприятий по устойчивому развитию предприятия в перспективе; экономическое обоснование выбранной стратегии устойчивого

развития; контроль за реализацией стратегии предприятия. Авторы подчеркивают, что «...качество стратегического анализа во многом характеризуется соблюдением ряда принципов», и предлагают авторский перечень и содержание принципов стратегического анализа, приведенный в таблице 1 [2, с. 44–50].

Исследования показали, что именно внутренние ресурсы и способности компании обеспечивают конкурентное преимущество и, соответственно, являются фундаментом для формирования стратегии.

Разработка стратегии компании осуществляется в условиях неопределенности как внутренних, так и внешних процессов относительно предприятия, и именно стратегический анализ позволяет выявить такие важные элементы, которые могут определить способность организации достигать своих стратегических целей и реализовывать выбранные стратегии.

В настоящее время в современной науке и практике не сформировалось единого мнения о сущности и содержании стратегического анализа. Например, по мнению профессора А.Д. Шеремета, «стратегический анализ – направление анализа, основанное на реализации системного подхода при изучении различных факторов, влияющих на процесс стратегического управления» [3, с. 22]. С другой стороны, П.В. Иванов считает, что «...стратегический анализ должен включать выявление и изучение стратегически важных факторов внешней и внутренней среды, так и формулирование альтернативных стратегий и стратегических решений, их анализ и выбор для реализации варианта, наиболее адекватного сложившейся ситуации (то есть состоянию внешней и внутренней среды)» [4, с. 16].

Анализируя различные определения стратегического анализа, приведенные многими авторами, можно сказать, что стратегический анализ – это инструмент стратегического управления, в результате которого анализируется внутренняя среда компании, выявляются тенденции и закономерности развития, изучается влияние факторов внешней среды на деятельность предприятия, определяется конкурентная позиция на рынке и на основании полученных результатов, формируется стратегия дальнейшего развития.

Таблица 1 – Основные принципы стратегического анализа в определении устойчивого развития организации

№	Наименование принципа	Содержание принципа
1	Научность	При проведении стратегического анализа следует руководствоваться научно обоснованными методиками и процедурами
2	Комплексность	Предполагает всестороннее исследование экономических явлений и процессов
3	Объективность	Предусматривает беспристрастное изучение факторов, влияющих на устойчивое развитие организации и разработку обоснованных выводов
4	Системность	Заключается в исследовании экономических процессов и явлений, экзогенных и эндогенных факторов во взаимосвязи и взаимозависимости, а не изолированно
5	Вариантность	Предполагает наличие альтернативных вариантов для выбора оптимальной стратегии устойчивого развития организации
6	Эффективность	Состоит в том, чтобы выбранная на основе результатов стратегического анализа стратегия устойчивого развития была эффективной и позволила успешно функционировать организации в долгосрочной перспективе

Стратегический анализ является первым этапом стратегического управления, в ходе которого проводится анализ внутренней и внешней среды предприятия для оценки потенциала компании и наличия необходимых для дальнейшего развития ресурсов. Его целесообразно начинать с анализа влияния внешних факторов, результаты этого анализа будут являться основой для выработки стратегии устойчивого развития предприятия на долгосрочную перспективу.

Как известно, все факторы внешней среды функционирования организации можно условно разделить на две большие группы – факторы макро окружающей среды и факторы ближней окружающей среды (рисунок 1).

С точки зрения обеспечения устойчивого функционирования предприятия, по мнению авторов, очень большое значение имеет именно анализ внутренней среды.

Многие авторы считают, что ее анализ следует проводить по следующим направлениям: организационная структура управления, кадровый потенциал организации, технологический потенциал организации. Но для полноценного анализа внутренней среды компании и оценки устойчивого развития, предложенных направлений, по нашему мнению, недостаточно.

Наиболее популярным и адаптированным к современным условиям хозяйствования

является метод, предложенный группой авторов [5], где предлагается проводить анализ внутренней среды предприятия по направлениям:

- анализ производственно-хозяйственной деятельности, который будет отражать масштабы деятельности компании;
- анализ направлений деятельности предприятия – структура, затраты по направлениям, доходность;
- анализ имущественного комплекса организации, который включает анализ основных фондов, ресурсов, финансового состояния.

Данная методика комплексная и включает анализ почти всех сторон деятельности предприятия. В качестве недостатков данного метода можно отметить отсутствие маркетингового анализа, так как в современной конкурентной среде для выживания и достижения конкурентных преимуществ недостаточно только наличия ресурсного потенциала, необходимы эффективные маркетинговые мероприятия, которые иногда в большей степени обеспечивают устойчивое развитие.

Анализ каждого направления внутренней среды направлен на выявление устойчивости развития предприятия по основным направлениям его деятельности (рисунок 2).

Таким образом, предлагается проводить анализ внутренней среды компании по



Рисунок 1 – Факторы внешнего окружения предприятия, определяющие его устойчивое развитие¹

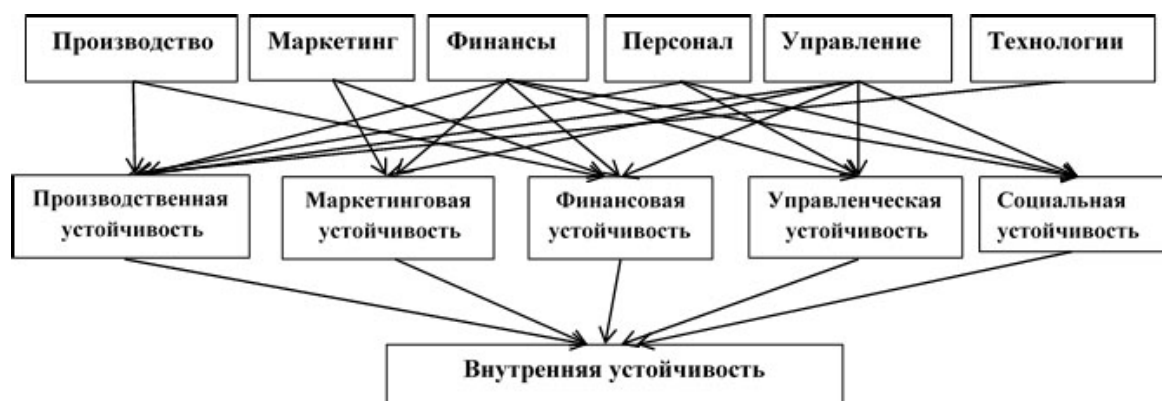


Рисунок 2 – Направления анализа внутренней среды предприятия с точки зрения устойчивости развития

¹ Разработано авторами.

следующим направлениям оценки устойчивости развития предприятия: производство, маркетинг, финансы, управление, персонал (социальная устойчивость). Экологическая устойчивость предприятия в большей степени связана с внешним окружением предприятия.

1. Анализ производственной деятельности предприятия должен отражать потенциал предприятия в части обеспеченности ресурсами и эффективности их использования, что, в свою очередь, характеризует производственную и финансовую устойчивость предприятия.

2. Маркетинговый анализ покажет, насколько эффективны маркетинговые и рекламные кампании, насколько они повышают конкурентоспособность предприятия. Эффективный маркетинг способствует повышению маркетинговой, финансовой и управленческой устойчивости предприятия.

3. Персонал предприятия является одним из важнейших ресурсов предприятия, и от того, насколько кадровый потенциал предприятия качественный, зависит общая устойчивость предприятия, так как персонал задействован во всех направлениях деятельности предприятия.

4. От структуры источников финансовых ресурсов и состояния финансового планирования зависит общее развитие предприятия и, соответственно, общая устойчивость предприятия.

5. Управление охватывает все стороны деятельности предприятия, от эффективности менеджмента зависит степень устойчивости предприятия.

В качестве основных аспектов, определяющих роль стратегического анализа в устойчивости предприятий, можно выделить следующее.

Во-первых, отсутствие планомерного анализа стратегических аспектов деятельности предприятия в конечном счете приведет к той ситуации, когда оно не сможет планировать свою деятельность в органической связи с текущей деятельностью, потеряет ориентацию в хозяйственном мире.

Во-вторых, реализация стратегического анализа на основе ключевых факторов устойчивого развития позволит предприятию комплексно подходить к управлению устойчивостью, выявлять конкретные цели устойчивого развития

в каждом из выделенных направлений, а также сформировать систему показателей оценки уровня устойчивого развития.

В-третьих, реализация стратегического анализа предполагает расчленение анализируемого объекта на составные части. Результаты же стратегического анализа актуализируются на этапе разработки стратегии устойчивого развития предприятия, когда они интегрируются в стратегический план.

В-четвертых, стратегический анализ способен стать основой создания системы стратегического управления устойчивым развитием предприятия, поскольку выполняет функции информационного обеспечения в процессах разработки миссии, целей и стратегических задач, а также реализации разработанной стратегии устойчивого развития.

Таким образом, стратегический анализ занимает одно из ключевых мест в процессе оценки устойчивого развития предприятия, поскольку он обеспечивает:

- аналитическую поддержку обоснования целей предприятия;
- аналитическую поддержку процесса разработки стратегии;
- оценку исходного и будущего состояния внешней и внутренней среды;
- выработку альтернативных вариантов стратегии, их ранжирование.

При помощи результатов стратегического анализа создается информационная база для проведения оценки уровня устойчивого развития предприятия. При этом функции стратегического анализа заключаются в получении и обработке стратегической информации для дальнейшего ее применения в прогнозировании и оценке динамики внешних факторов, оценке стратегических альтернатив, стратегического потенциала предприятия.

Литература

1. Румянцева Е.Е. Стратегический анализ: учеб. пособие / Е.Е. Румянцева, А.Н. Хорин. М.: Эксмо, 2006. 288 с.
2. Никифорова Е.В. Стратегический менеджмент / Е.В. Никифорова, Е.Б. Вокина, Л.Ф. Бердникова; под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2006. 496 с.

3. *Шеремет А.Д.* Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учеб. / А.Д. Шеремет. М.: Инфра-М, 2006. 415 с.
4. *Иванов П.В.* Современный стратегический анализ / под ред. П.В. Иванова. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 589 с.
5. *Томпсон-мл. А.А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. 12-е изд. М.: Вильямс, 2009. 928 с.