

Анализ в системе управления стратегией холдинга

© 2013 Мальсагов Идрис Алиханович

кандидат экономических наук

Поволжский государственный технологический университет

424000, г. Йошкар-Ола, пл. Ленина, д. 3

E-mail: center_audita@mail.ru

Дано определение, и раскрыта роль стратегического анализа в управлении холдинговыми структурами. Обосновано применение системного подхода к методике стратегического анализа, охарактеризованы ключевые показатели эффективности деятельности холдинга.

Ключевые слова: стратегический анализ, управление, внешняя среда, системный подход, эффективность.

Стратегический анализ представляет собою методологию, в которой на основе целевого подхода интегрируются учетно-аналитические процессы обеспечения сбалансированности деятельности холдинга с внешней средой в долгосрочной перспективе.

Отметим, что система учетно-аналитического обеспечения является составной частью системы стратегического управления, она базируется на объединении учетных и аналитических операций в один процесс и использовании его результатов при формировании рекомендаций для принятия стратегических управленческих решений.

Информация, требуемая для принятия решений, должна быть оперативной, достаточной и объективно сопоставимой. Однако традиционные системы учета, финансовой и управленческой отчетности далеко не всегда соответствуют этим требованиям. Да и мониторинг такой информации вряд ли соответствует требованиям стратегического анализа, хотя менеджмент холдинга должен иметь возможность оперативно получать необходимую информацию в удобном формате и нужном аспекте аналитики. В противном случае это приводит к ситуации, когда стратегические решения на уровне холдингов и групп компаний не имеют надлежащего учетно-аналитического обеспечения. Решение такой проблемной задачи находится в плоскости унификации учета и отчетности в рамках холдинга и внедрения действенных информационных технологий.

Главной целью стратегического анализа является нахождение устойчивых закономерностей и тенденций, которые оказывают существенное влияние на финансово-хозяйственную деятельность холдинга. Для этого необходимо детально и внимательно изучить не только текущее, но и перспективное состояние факторов внешней среды и внутренних ресурсов холдинга, соотнести их между собой, что позволит выработать соответствующую стратегию развития.

В связи с указанными основными задачами стратегического анализа выступают задачи изучения хозяйственных процессов холдинга, социально-экономических явлений во внешней среде, причинно-следственных связей, формируемых в системе внешней и внутренней среды холдинга.

Решение названных задач позволяет:

- обосновывать стратегические планы развития в увязке факторов внешней и внутренней среды;

- предоставлять менеджменту информацию в виде аналитических отчетов для принятия управленческих решений;

- способствовать усилению контроля за выполнением стратегических планов холдинга и своевременной их корректировки в соответствии с условиями, складывающимися во внешней среде.

Отсутствие достаточной и достоверной информации для стратегического анализа, а также методик стратегического анализа сужает возможности развития холдинга в выборе стратегических управленческих решений и разработке стратегий развития на долгосрочную перспективу.

Источником стратегической информации о внутренней среде холдинга является бухгалтерская финансовая отчетность. Информация, содержащаяся в бухгалтерской финансовой отчетности, играет важную роль для анализа текущей деятельности холдинга, но недостаточна для целей стратегического анализа. Поэтому ученые в настоящее время все большее значение придают системе стратегического управленческого учета. Среди отечественных авторов к числу таких ученых относятся О.В. Алексеева, М.А. Вахрушина, В.Б. Ивашкевич, Т.П. Карпова, О.Е. Николаева, С.А. Николаева, В.Ф. Палий, А.Д. Шеремет, В.И. Ткач и др.

О.Е. Николаева, О.В. Алексеева указывают, что «стратегический управленческий учет является комплексным направлением управленческого учета, ориентированным на процесс принятия

долгосрочных (стратегических) решений, в рамках которого предполагается тщательный анализ внешней бизнес-среды, где предприятие осуществляет свою деятельность”¹.

Каждая организация выступает как открытая система, постоянно взаимодействующая с внешней средой. Внешняя среда – это совокупность внешних по отношению к организации хозяйствующих субъектов, экономических, политических, социальных и природных факторов, национальных и межгосударственных институциональных структур и т.п.

Для внешней среды можно выделить ряд характерных условий, которые выражаются в понятиях “сложность”, “изменчивость”, “взаимозависимость” факторов и “неопределенность”.

Сложность обусловлена большим количеством факторов, на которые организация должна реагировать, а также уровнем вариативности каждого из них. Чем больше факторов влияет на деятельность организации, тем сложнее ей спрогнозировать изменения во внешней среде и достигать своих целей.

Динамичность – скорость изменения окружающей организации. В одних организациях внешняя среда очень быстро меняется (компьютерные технологии, электронная промышленность, биотехнологии), а в других – она менее изменчивая (пищевая, деревообрабатывающая промышленности и т.п.). Кроме того, в пределах одного предприятия более изменчивой является среда для таких подразделений, как научно-исследовательские, маркетинговые отделы, и менее изменчивой – для других, например, производственных отделов.

Взаимозависимость факторов (изменение одного фактора влечет изменения других). Например, рост цен на энергоносители приводит к скачку цен на все виды продукции, особенно на те, в себестоимости которых энергозатраты занимают большую долю. Это может вызвать ослабление конкурентных позиций фирм, производящих данную продукцию.

Неопределенность выражается в том, что нередко важные стратегические решения приходится принимать без достаточной информации о факторах внешней среды. Это повышает вероятность возникновения рисков, результатом которых могут быть невыполненные программные мероприятия стратегического развития холдинга.

В современных условиях организациям приходится приспосабливаться к быстрым и резким изменениям во внешнем окружении и соответствующим образом осуществлять изменения внутри себя.

Вопросы анализа внешнего окружения в развитии организации начали разрабатываться в экономической литературе в конце 1950-х гг., в пери-

од, когда начали формироваться основы системного анализа. С точки зрения системности организация рассматривается как единый комплекс, состоящий из совокупности взаимосвязанных элементов, которые, в свою очередь, тесно взаимодействуют с внешним миром. Сформированный позднее ситуационный подход расширил методологию системного анализа за счет разработки методик, в основе которых находятся ситуации, т.е. конкретный набор обстоятельств, оказывающих заметное влияние на деятельность организации в текущем периоде. При этом изучается влияние как внутренних факторов, так и факторов внешней среды организации.

При анализе взаимодействия с внешним миром необходимо обращать внимание на такие элементы непосредственного окружения организации, как потребители, конкуренты и поставщики. Любая организация должна быть заинтересована в разработке долгосрочной политики сотрудничества с этими субъектами рынка. Укрепление отношений с потребителями, конкурентами и поставщиками позволит не только обеспечить бесперебойную работу всех подразделений холдинга, но и проводить более результативную деятельность по разработке и реализации стратегии развития холдинга.

Из сказанного следует выделить два основных уровня анализа долговременного развития холдинга – стратегический и тактический, – тесно взаимосвязанных и составляющих основу стратегического управления холдинга. Вместе с тем в экономической литературе методы стратегического и тактического анализа разделены, рассматриваются в отдельности, что не позволяет получить целостное представление о методологии анализа в целях управления холдингом. На рисунке представлена схема системного подхода к формированию методики стратегического анализа в процессе стратегического управления организацией.

Данный подход увязывает тактический и стратегический уровни анализа в единой методологии аналитического обеспечения процессов управления холдингом. Достоинством данного подхода выступает четкая регламентация процедур анализа для обоснования и реализации стратегии, которая обуславливает конкретизацию аналитических процедур, что будет способствовать установлению целевых показателей развития холдинга и приданию им количественных характеристик.

В ходе выполнения тактического анализа должны регулярно изучаться изменения экономических показателей по отчетным периодам в сравнении с показателями стратегических и тактических планов. В процессе такого сравнения дается объективная оценка деятельности холдинга и раскрываются факторы, которые обуславливают изменение показателей.

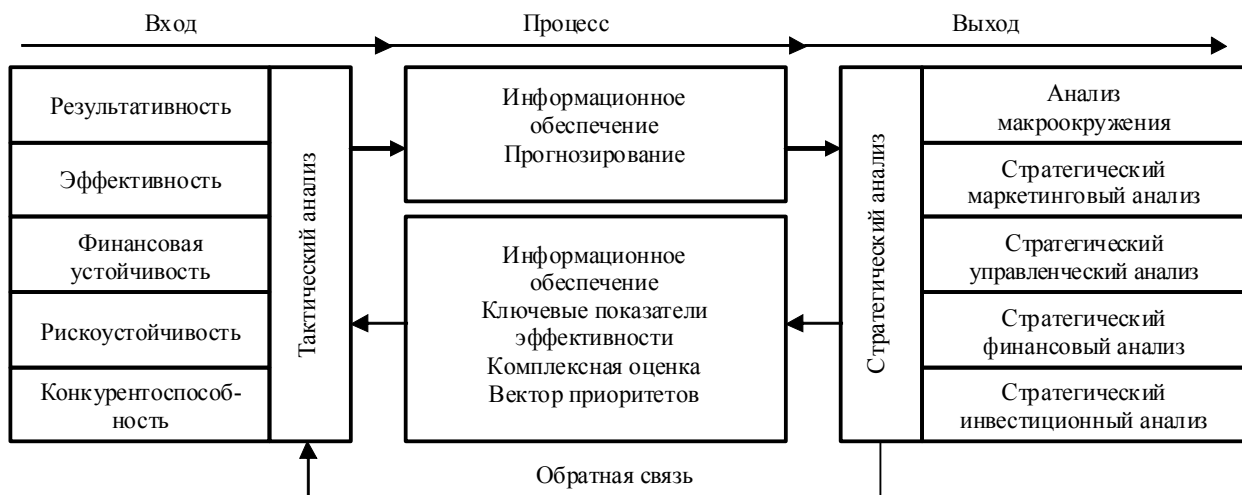


Рис. Системный подход к формированию методики стратегического анализа холдинга

Результаты тактического анализа являются входом в систему стратегического анализа. Важнейшими входными сигналами будут выступать количественные оценки результативности, эффективности, финансовой устойчивости, рискоустойчивости и конкурентоспособности холдинга и, в порядке детализации анализа, отдельных предприятий холдинга.

Эффективность - базовое понятие - при оценке деятельности предприятий и в наиболее общем виде может быть определена отношением результатов к затратам. Эффективность деятельности есть "результативность экономической деятельности, определяемая как отношение полученного экономического эффекта и затрат, обусловивших получение этого эффекта"². Более расширенная трактовка определяет эффективность как "степень соизмерения результатов с затратами; система показателей, характеризующих уровень использования производственных мощностей системы; в управлении - достижение целей управления при минимальных нежелательных последствиях или издержках"³.

Во втором определении просматриваются два уровня эффективности - тактическая (соизмерение результатов с затратами) и стратегическая (достижение целей управления). Вместе с тем это определение выражает не только эффективность, но и результативность. В ИСО 9000-2008 под результативностью понимается "степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов"⁴. Таким образом, результативность оценивает степень достижения поставленных целей и реализации стратегии, а эффективность предусматривает достижение поставленных целей с минимально возможными затратами. В целом, значение термина зависит от контекста, в котором он употребляется, хотя есть случаи, когда разные источники дают другой перевод того самого

словосочетания. Современные трактовки рассматриваемых понятий создают предпосылки для смешивания показателей эффективности и результативности, поскольку эти категории по своему содержанию не являются синонимами.

Характер эффективности и результативности деятельности организации принято выражать ключевыми показателями эффективности. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI) - это система финансовых и нефинансовых показателей, при помощи которых выражается степень достижения целей развития холдинга. Данная система показателей составляет основу для принятия решений и оценки эффективности деятельности организации.

Задача системы KPI заключается в переводе стратегии организации в комплексный набор показателей ее деятельности, который определяет основные параметры системы управления, количественные характеристики для информирования работников об основных индикаторах успеха в настоящем и будущем времени. Выявляя значения показателей, организация корректирует цели развития и создает условия для их достижения.

Самая большая проблема заключается в выборе ключевых показателей эффективности. Слишком большое количество показателей, безусловно, будет усложнять проведение анализа, так же как и малое их количество. Специалисты рекомендуют при отборе системы KPI использовать "правило 10/80/10", которое можно выразить следующим образом:

- ключевые показатели результативности - до 10 показателей;
- производственные показатели - до 80 показателей;
- ключевые показатели эффективности - до 10 показателей.

Ключевые показатели результативности говорят о положении дел в организации в целом; производственные показатели указывают на то, что нужно сделать, а ключевые показатели эффективности свидетельствуют о том, как можно кардинально повысить производительность⁵.

Методика работы с ключевыми показателями эффективности должна включать в себя следующие положения:

- отбор показателей, позволяющих комплексно оценить деятельность организации и установление связей между показателями;
- определение информационных источников для измерения ключевых показателей;
- определение изменения показателей в отчетном периоде и оценка факторов, приведших к таким изменениям.

Для выбора ключевых показателей эффективности могут использоваться различные системы показателей. Одной из них является *концепция сбалансированной системы показателей* (Balanced Scorecard - BSC). Для того чтобы реализовать комплексную систему стратегических целей крупного холдинга, необходимо иметь хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения производственных единиц.

Преимущество сбалансированной системы показателей заключается в том, что традиционные финансовые показатели дополняются нефинансовыми, которые существенно влияют на успешную реализацию тактических и стратегических решений. Кроме того, BSC позволяет охарактеризовать бизнес-процессы; выявление неэффективных процессов и полный отказ от них может стать более полезной процедурой, чем реинжиниринг бизнес-процессов. Часто в BSC используются такие показатели, как лояльность клиентов, качество дистрибьюторской сети, уровень инноваций, квалификация персонала. Подобные показатели ранее не находили отражения в управленческом учете, поэтому не входили в число ключевых показателей эффективности. Однако это не значит, что с появлением сбалансированной системы показателей традиционные подходы к формированию системы показателей не следует использовать. Система BSC открывает новые возможности для совершенствования анализа и может органично встраиваться в традиционные системы.

Интеграция сбалансированной системы показателей в систему учетно-аналитического обеспечения стратегического развития холдинга предполагает рассмотрение нескольких аспектов. Во-первых, данные управленческого учета должны быть сформированы по аспектам сбалансированной системы показателей. Во-вторых, необходимо определить целевые значения показателей, входящих в сбалан-

сированную систему. В-третьих, система управленческого учета должна быть понятна руководителям всех уровней управления, что позволит обеспечить контроль за достижением целевых показателей.

Целью *системы показателей ответственности* (Accountability Scorecard - ASC) является обеспечение равенства интересов между организацией и различными заинтересованными в деятельности организации сторонами. В качестве заинтересованных сторон в данной системе выделяются четыре группы: акционеры, покупатели, поставщики, персонал. Для каждой из этих групп определяются взносы и стимулы и показатели, наиболее точно их отражающие. Так, для группы заинтересованных сторон "персонал" вкладом является труд персонала, а стимулом - условия труда и уровень заработной платы. Если организация имеет банковские кредиты, тогда заинтересованной стороной становится кредитор, вкладом которого будет кредит, а стимулом - плата за пользование кредитом. Это достаточно динамичная система имеет существенный недостаток, связанный с отсутствием в ней качественных показателей, что делает невозможным оценку эффективности деятельности.

Преимуществом известной системы стратегического измерения результативности бизнеса - модели делового преимущества (Business Excellence Model - BEM) - является то, что в ней возможности персонала и результаты для персонала, инновации и обучение, наряду с другими элементами, непосредственно связаны с системой управления качеством (TQM).

Таким образом, системы ключевых показателей необходимо рассматривать как инструменты постоянного мониторинга за процессом реализации стратегических целей и задач, заложенных в стратегических планах.

Возможность безубыточной деятельности и обеспеченность организации необходимой суммой капитала и разных видов активов являются основой ее стабильного функционирования. В этом заключается одно из необходимых условий реализации поставленных стратегических задач.

¹ Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. М., 2003. С. 28.

² Кураков Л.П., Кураков В.Л. Толковый словарь экономических и юридических терминов / Московский психолого-социальный институт. М.; Чебоксары, 2002. С. 726.

³ Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. М., 2005. С. 692.

⁴ ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

⁵ Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М., 2008.