

Методологическая основа стратегического анализа

© 2013 Мальсагов Идрис Алиханович

кандидат экономических наук

Поволжский государственный технологический университет

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

E-mail: nkc.yola@gmail.com

Выделены проблемы управления финансовой устойчивостью организации. Обоснованы методы оценки конкурентоспособности, дана их характеристика. Подчеркнута роль STEP-анализа, SWOT-анализа, SPACE-анализа, GAP-анализа и других в развитии методического инструментария анализа в области управления стратегией организации.

Ключевые слова: анализ, управление стратегией, методы оценки конкурентоспособности, ключевые показатели.

Для реализации стратегических планов предприятий необходимо стабильное финансовое положение, обеспечивающее прирост стоимости бизнеса и финансовую устойчивость.

Существует мнение, что финансовая устойчивость предприятия - это главный компонент общей устойчивости предприятия, являющийся объектом тактического анализа, который характеризует сбалансированное развитие организации при сохранении ликвидности, платежеспособности, кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска¹. При этом управление финансовой устойчивостью предприятия тесно связано с принятием и реализацией управленческих решений, направленных на обеспечение постоянного роста прибыли, т.е. достижения эффективности и результативности.

Управление финансовой устойчивостью предприятия и ее стратегическая нацеленность имеют определенные особенности, которые выражаются в следующем:

- управление финансовой устойчивостью является подсистемой общей системы управления хозяйственной деятельностью организации;
- управление финансовой устойчивостью зависит от рынка капитала и экономических особенностей конкурентной среды;
- управление финансовой устойчивостью связано с неопределенностью хозяйственных ситуаций и возникновением рисков.

Анализ финансовой устойчивости предприятия может рассматриваться несколькими способами: текущей и динамической оценкой коэффициентов финансовой устойчивости, оценкой угрозы банкротства, методами комплексной оценки.

Устойчивость к рискам деятельности крупных организаций-холдингов основывается на концепции приемлемого риска, что позволяет при определенной системе управленческих решений

довести риск до приемлемого уровня и его удержания в допустимых границах.

Важной проблемой управления рисками выступает разработка методик количественной оценки степени риска, организация мониторинга, контроля за приемлемостью риска и управления им на основе системного анализа. Наиболее часто в экономической литературе встречаются статистические методы оценки, метод аналогий, вероятностные и аналитические методы.

Важной составляющей тактического анализа является оценка конкурентоспособности холдинга. Рост конкурентоспособности зависит, с одной стороны, от управленческих решений на уровне холдинга, с другой - от внешних политических, правовых и экономических факторов.

Важнейшими методологическими задачами тактического анализа конкурентоспособности холдинга выступают:

- определение системы показателей оценки конкурентоспособности;
- разработка методов оценки уровня конкурентоспособности;
- аналитическое обоснование программы повышения конкурентоспособности.

Проблема повышения конкурентоспособности на практике может рассматриваться в нескольких аспектах: технологическом, организационном, экономическом, социальном и др. Все эти аспекты взаимосвязаны и составляют единую систему обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Конкурентное преимущество определяется характеристиками деятельности организации (уровень затрат, качество, цена, производительность труда, организация процессов, система менеджмента), которые превышают аналогичные характеристики конкурентов. На конкурентоспособность предприятия оказывает влияние боль-

шое количество факторов, однако не это является главным. Конкурентоспособность зависит от того, насколько эффективно используются эти факторы конкурентоспособности. М. Портер указывает, что среда, в которой существуют конкурирующие отрасли и объекты, имеет определенные признаки: наличие квалифицированной рабочей силы и инфраструктуры, уровень спроса, наличие родственных и поддерживающих отраслей, которые конкурентоспособны на международном рынке; структура и стратегия фирм. Именно это, по мнению ученого, обуславливает формирование конкурентной среды, в которой предприятия развиваются и преуспевают².

Современная практика использует ряд методов оценки конкурентоспособности предприятия, среди которых можно выделить:

- метод на основе оценки конкурентоспособности продукции организации;
- метод, основанный на анализе сравнительных преимуществ предприятий-конкурентов;
- метод, основанный на основе теории эффективности конкуренции;
- метод комплексной оценки;
- метод самооценки (Европейская модель делового совершенства).

Из указанной совокупности методов выделим метод комплексной оценки, с формированием комплексного (интегрального) показателя на основе выбранных *ключевых показателей эффективности (результативности)*. Согласно методикам расчета, значение комплексного показателя менее 1 характеризует неконкурентоспособность организации, а значение более 1 - конкурентоспособность организации.

Методы комплексной оценки позволяют представить менеджменту информацию и по результативности хозяйственной деятельности, ее эффективности, финансовой устойчивости, рискоустойчивости и конкурентоспособности в отдельности. Выбирая из этих групп приоритетные показатели (вектор приоритетов), можно при помощи этих показателей сформировать интегральный показатель и дать общую оценку состояния холдинга.

Большое значение в стратегическом анализе уделяется прогнозам. Прогнозирование - один из ключевых моментов при принятии стратегических решений. Целью прогнозирования является уменьшение риска при принятии решений. Поскольку прогнозирование никогда не сможет полностью устранить риск при принятии решений, необходимо определять ошибку прогноза. Поэтому любое прогнозное решение принимается с учетом возможной ошибки прогнозирования.

При помощи прогнозов становится возможным предусмотреть варианты развития организации и выбрать из них наиболее рациональный. Затем разрабатывается система планов и бюджетов и разрабатываются мероприятия по их реализации. Значительное внимание при этом уделяется стратегическому контролю, который в порядке обратной связи позволяет оценивать степень выполнения действующей стратегии.

Выбор модели управления стратегией должен осуществляться не только под влиянием изменений характера окружающей среды; она должна соответствовать характеру изменений окружающей среды, возможностям и потребностям самой организации. Действительно, по мере усиления нестабильности внешней среды появились и развиваются новые формы стратегического управления, в большей степени адаптированные к предсказуемости окружающей среды. При этом степень предсказуемости изменений в среде должна определяться как объективными признаками, так и субъективной способностью организации предвидеть будущие изменения.

Для снижения неопределенности необходимо сосредоточить внимание на следующих условиях: выявление факторов, обуславливающих динамику среды, наличие выделенных тенденций, установленные темпы изменения факторов внешней среды, частота появления новых факторов и др. Исследование факторов изменения внешней среды позволит познать их природу и использовать эти знания при выполнении прогнозов.

Можно говорить о нескольких методах прогнозирования, доказавших свою практическую полезность для предвидения будущего: экспертные методы, экстраполяция, моделирование.

Экспертные методы базируются на знаниях и опыте специалистов разной квалификации. Метод экспертных оценок носит более субъективный характер по сравнению с другими методами, который проявляется в том, что группа экспертов при оценке будущего развития выражает собственные суждения как о прошлой ситуации, так и о перспективах ее развития. В то же время данный метод удобно применять при недостаточном количестве информации, когда нет возможности анализировать показатели в динамике. В этом заключается основное преимущество указанного метода.

Наибольшее распространение из экспертных методов получил метод Дельфи. Содержание этого метода заключается в последовательном анкетировании экспертов, занятых прогнозными оценками, и в формировании массива информа-

ции, который отражает индивидуальные оценки экспертов, основанные на логическом анализе и опыте работы. С помощью метода Дельфи вырабатываются суждения специалистов по рассматриваемому вопросу в условиях исключения прямых дискуссий между собой, но можно периодически сравнивать свои суждения с ответами коллег. В конце концов эксперты приходят к согласованным оценкам, которые будут положены в основу прогноза.

Метод экстраполяции является одним из основных методов прогнозирования развития крупных хозяйствующих субъектов. Методы экстраполяции базируются на предположении о неизменности или относительной стабильности существующих тенденций развития. В этом заключается ограниченность экстраполяции, поскольку чем более длительным является период прогнозирования, тем более становится вероятной изменчивость тенденций развития под влиянием различных факторов.

Значительный эффект для стратегического анализа дает использование сложной экстраполяции с элементами теории вероятности, теории игр. Это связано с тем, что экономические процессы развиваются не по прямой линии, а имеют нелинейный характер: процесс до определенного момента медленно нарастает, затем наступает период быстрого развития, который завершается периодом насыщения, после чего процесс опять стабилизируется. Если не учитывать характер нелинейного развития, это приведет к серьезным ошибкам и невозможности реализации стратегических целей развития.

Методы моделирования представляют собой довольно широкий спектр экономико-математических, эконометрических и других моделей, характеризующихся тем, что на их основе можно осуществлять поиск и по определенным критериям выявлять оптимальные варианты развития холдинга.

При проведении математического моделирования выделяют четыре взаимосвязанных этапа: 1 - постановка задачи; 2 - построение модели; 3 - оптимизация модели; 4 - оптимизация деятельности организации.

Современная математика обладает мощным инструментарием, позволяющим оптимизировать хозяйственные процессы. Для этого можно использовать язык алгебраических и дифференциальных уравнений. Для анализа структуры хозяйственных процессов можно использовать языки теории множеств и теории графов. Для получения прогнозных данных хорошо зарекомендовали себя марковские процессы с дискретным временем.

Через прогнозирование происходит связь тактического экономического и стратегического анализа, который начинается с анализа внешней среды. В научной литературе существуют различные точки зрения по вопросу структуры внешней среды. Но наиболее обоснованным, на наш взгляд, является подход, согласно которому во внешней среде любой организации выделяют два уровня: дальнее и ближнее окружение.

Для проведения анализа внешней среды необходимо рассмотреть ее характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на сложность анализа. К числу таких характеристик можно отнести сложность во взаимосвязях факторов внешней среды, так же как и количественную оценку связи. Связи являются чрезвычайно подвижными, что и создает высокую динамичность внешней среды. Из этого следует, что факторы внешней среды нельзя рассматривать изолированно друг от друга. Кроме этого можно отметить такую характеристику внешней среды, как неопределенность. Эта характеристика прямо пропорциональна количеству учетной и аналитической информации, находящейся в распоряжении организации. Чем меньше такой информации, тем более неопределенной становится внешняя среда, и наоборот. Следовательно, чем меньше учетно-аналитической информации, тем труднее принимать грамотные тактические и стратегические решения.

Для анализа дальнейшей внешней среды используются достаточно распространенные методы. Применение этих методов целесообразно в процессе разработки стратегии развития организации, выявления сильных и слабых сторон в формировании и реализации элементов стратегического и тактического развития.

Краткая характеристика методов стратегического анализа приведена в табл. 1.

Охарактеризованные в таблице методы вполне приемлемы для использования в аналитической практике деятельности холдингов. Так, используя SWOT-анализ, сильные и слабые стороны деятельности холдинга можно ранжировать по важности, что позволит включить в анализ действительно наиболее значимые (ключевые) составляющие деятельности холдинга. Такой метод, как GAP-анализ, может осуществляться и в отношении деятельности отдельных предприятий, входящих в холдинг, и для холдинга в целом, а его результатом является разработка мер для ликвидации разрыва между желаемым и прогнозным состоянием холдинга.

Кроме перечисленных подходов, может применяться *метод изучения профиля объекта*, который заключается в идентификации и количе-

Таблица 1. Характеристика признанных методов стратегического анализа

Метод	Краткая характеристика
1. STEP-анализ (социальные (S-social), технологические (T-technological), экономические (E-economic), политические (P-political) факторы)	Анализ относится к методам системных исследований, поскольку все факторы рассматриваются во взаимодействии. Результаты анализа оформляются в виде матрицы, по горизонтали которой определяются факторы макросреды, а по вертикали - сила их влияния в баллах или других оценках. Результаты STEP-анализа позволяют оценить влияние факторов на экономическую ситуацию, сложившуюся в деятельности организации
2. SWOT-анализ (аббревиатура слов: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT в переводе означает: силы, слабости, возможности, угрозы	SWOT-анализ предполагает выполнение определенной последовательности действий: 1. Идентификация и анализ сильных сторон стратегического потенциала холдинга 2. Идентификация и анализ слабых сторон стратегического потенциала холдинга 3. Идентификация и изучение факторов внешнего окружения холдинга с целью выявления текущих и потенциальных возможностей, необходимых для успешного стратегического развития 4. Идентификация и изучение факторов внешнего окружения холдинга с целью выделения текущих и потенциальных угроз стратегическому развитию Анализ сильных и слабых сторон осуществляется с помощью методов сравнительного анализа
SPACE-анализ	Применяется для оценки сильных и слабых сторон деятельности предприятий по следующим группам критериев: 1 - финансовый потенциал предприятия; 2 - конкурентоспособность предприятия; 3 - привлекательность отрасли; 4 - стабильность отрасли На основе изучения ключевых критериев в составе каждой группы составляется матрица направленности стратегии в системе координат SPACE, и строится вектор предприятия, и определяется тип рекомендуемой стратегии (консервативная, защитная, конкурентная, агрессивная) для достижения стратегических целей холдинга
GAP-анализ	Основан на выявлении и исследовании разрывов при выполнении стратегических задач и включает в себя следующие этапы: • определение текущего состояния организации; • определение максимально доступного состояния организации Различие между максимально доступным и текущим состоянием организации (выражается показателями деятельности) образует разрыв. В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолит ли он вообще Если разрыв слишком велик, для преодоления его с помощью собственных ресурсов целесообразно либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени*
LOTS-анализ	Представляет собой разработку мер по наиболее полному удовлетворению требований покупателей
PIMS-анализ (Profit Impact of Market Strategy)	Основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических переменных (таких как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных переменных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с размером доходности и способностью холдинга генерировать денежные средства

* Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./ пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. СПб., 2008. С. 29-30.

ственной оценке по балльной шкале характеристик, определяющих степень лояльности потребителей к холдингу. Профилем в данном контексте выступает совокупность специфических параметров, которые характеризуют деятельность холдинга и благодаря которым он известен целевой группе потребителей.

Для всех рассмотренных методов применима методика балльной оценки показателей на основе двух подходов.

Первый подход характеризуется тем, что внешние факторы деятельности холдинга оцениваются системой показателей, к которым можно отнести, например, емкость рынка, рост рынка,

цикличность или сезонность рынка, барьеры входа, рентабельность продаж, уровень автоматизации, уровень инфляции, социоэкологические характеристики. Оценка показателей осуществляется в баллах, с учетом весовых коэффициентов, определяемых экспертным путем (табл. 2).

Второй подход основан на групповой оценке показателей, характеризующих экономические, политические, технические, социальные и тому подобные параметры, а затем на базе групповых оценок формируется комплексная (интегральная) оценка влияния внешних факторов на деятельность холдинга.

Современные изменения во внешнем мире требуют особого внимания к окружению орга-

Таблица 2. Расчет баллов, характеризующих степень влияния факторов внешней среды на деятельность холдинга

Фактор	Вес	Оценка, баллов (от 1 до 5)	Величина оценки
1. ...			
2. ...			
...			
...			
Сумма	1,0		

низации, поскольку именно оно все чаще становится источником проблем или успехов в ее деятельности. Вместе с тем даже при незначительных изменениях в относительно стабильной внешней среде руководство должно учитывать существующие макро- и микроэкономические условия. Задача выживания и повышения эффективности деятельности организации в этом смысле сводится к выявлению существенных факторов в окружении, которые оказывают на организацию сильное влияние, к поиску способов реагирования на внешние воздействия и использования определенного инструментария и методов в реализации управленческих процедур в ответ на внешние изменения. При этом следует учитывать, что многофакторность внешнего воздействия требует от руководства определенности и нацеленности только на те элементы окружения, которые в наибольшей степени связаны с деятельностью организации и оказывают весомое влияние на ее внутренние изменения.

Стратегический анализ в системе маркетинга - это исследование и прогнозирование позиции организации на рынке в долгосрочной перспективе. Стратегический анализ обеспечивает управляющую систему необходимой информацией для разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия³.

Методологический инструментарий стратегического анализа портфеля бизнеса организации включает следующие известные основные модели:

- стратегическую модель М. Портера;
- матрицу Бостонской консультативной группы (матрица роста);
- матрицу “Дженерал Электрик - Мак-Кинси” (матрица привлекательности рынка).

Согласно *модели Портера* зависимость между долей на рынке и рентабельностью имеет параболический вид или U-образный характер. Фирмы, которые занимают правую верхнюю позицию U-образной дуги, обладают большой рыночной долей благодаря низкой цене или высокому уровню дифференциации товаров и поэтому являются высокорентабельными. Фирмы, которые занимают среднюю позицию в модели, находятся в опасном состоянии, поскольку обладают средней рыночной долей и малорента-

бельны. Главная опасность их положения на рынке состоит в том, что они не имеют конкурентных преимуществ и поэтому, по образному выражению Портера, представляют собою “болото”.

Вывод, на который наталкивает модель Портера, состоит в том, что большого уровня рентабельности могут достигнуть крупные фирмы с большой рыночной долей и небольшие специализированные фирмы. Наиболее опасной является средняя позиция, когда фирма не имеет возможностей и средств для достижения лидерства на рынке. В этой связи М. Портер предлагает три разновидности стратегий, которые могут обеспечить фирме конкурентный успех на рынке:

- лидерство в сфере затрат (стратегия ценового лидерства), ориентирующиеся на уменьшение издержек производства и обращения;
- стратегия дифференциации, построенная на отличии товара фирмы от товаров конкурентов и преимуществах для потребителя;
- стратегия концентрации (рыночной ниши), предполагающая специализацию деятельности фирмы на одном (или немногих) сегментах рынка и завоевание на них ценового лидерства или дифференциации.

Метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ) состоит в оценке модели “Рост рынка - Доля рынка”, представленной в виде соответствующей матрицы. Модель позволяет холдингу идентифицировать каждое из своих предприятий по его рыночной доле относительно главных конкурентов и темпам роста в отрасли. Теоретическая база модели основывается, прежде всего, на теории жизненного цикла товара и вытекающей из нее теории кривой опыта.

Главное внимание в модели БКГ сосредоточивается на денежных потоках организации, которые направляются на проведение хозяйственных операций в отдельном секторе бизнеса. Считается, что уровень поступления или расходования средств находится в очень тесной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли предприятия на этом рынке. Темпы роста бизнеса предприятия определяют темп, в котором оно будет использовать средства. Таким образом, на стадии зрелости и на

конечной стадии жизненного цикла любого продукта успешный бизнес генерирует средства, тогда как на стадии развития и роста происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса средства, появляющиеся в результате осуществления бизнеса на стадии зрелости, частично должны быть инвестированы в новые сектора, что в будущем позволит генерировать новые доходы организации. Поэтому в модели БКГ основными стратегическими целями предприятия считаются рост рентабельности и увеличение массы прибыли.

Метод Мак-Кинси (McKinsey) для анализа диверсифицированного бизнес-портфеля компании, или “матрица привлекательности рынка”, основывается на двух факторах, каждый из которых характеризуется определенным набором показателей. Позиция каждой фирмы в холдинге определяется по привлекательности рынка и конкурентоспособности, оценка которых осуществляется по ряду показателей. К показателям привлекательности рынка относят: емкость рынка, темпы роста рынка, рентабельность, уровень конкуренции, количество конкурентов, размер необходимых инвестиций, риск рынка, наличие и доступность материально-технических ресурсов, склонность к изменениям окружающей среды и т.д. Конкурентоспособность фирмы оценивают по таким показателям, как качество товара, абсолютная рыночная доля, относительная рыночная доля, темп роста рыночной доли, привлекательность ассортимента, эффективность каналов сбыта, эффективность рекламной деятельности, уровень цены, финансовые ресурсы, про-

изводственные возможности, престижность торговой марки, кадровая обеспеченность, научно-исследовательская обеспеченность, материально-техническая обеспеченность т.п.

Суть методики, которая лежит в основе построения матрицы Мак-Кинси, заключается в том, что привлекательность отрасли (рынка) зависит не только от темпов ее роста, а конкурентоспособность фирмы определяется не только ее долей на рынке. Для определения стратегий в отношении каждой фирмы в матрице Мак-Кинси используется определенная совокупность экономических индикаторов (показателей). В результате матрица характеризуется как многофакторная, что значительно повышает уровень ее обоснованности.

Разработка индикаторов привлекательности и конкурентоспособности, а также их оценка производится индивидуально для каждой фирмы и отрасли. Довольно часто используются такие индикаторы, как темпы роста рынка, количество конкурентов, уровень концентрации рынка; рыночная доля крупнейшего конкурента, рентабельность продукции, наличие и доступность материально-технических ресурсов, эффективность рекламной деятельности, уровень цены, финансовые ресурсы, производственные возможности, престижность торговой марки и др. От того, насколько обоснованным будет выбор и оценка показателей построения матрицы Мак-Кинси, зависит достоверность полученных результатов. Однако субъективность в выборе и ранжировании показателей может сказываться на результатах выводов, что является основным недостатком этого метода портфельного анализа.

Таблица 3. Показатели для рассмотрения тенденций развития холдинга по видам стратегического анализа

Позиция	Тенденция (тренд) развития	Вид стратегического анализа
1	Реализация нефти и газа, млрд руб.	Маркетинговый анализ
2	Реализация нефтепродуктов и нефтехимии, млрд руб.	
3	Цена за нефть, тыс. руб./бар	
4	Денежные средства и их эквиваленты, млрд руб.	
5	Товарно-материальные запасы, млрд руб.	Управленческий анализ
6	Основные средства, млрд руб.	
7	Заработная плата, млрд руб.	
8	Производственные и операционные расходы, млрд руб.	
9	Общехозяйственные и административные расходы, млрд руб.	Финансовый анализ
10	Дебиторская задолженность, млрд руб.	
11	Кредиторская задолженность, млрд руб.	
12	Займы и кредиты, млрд руб.	
13	Акционерный капитал, млрд руб.	
14	Операционная прибыль, млрд руб.	
15	Чистая прибыль, млрд руб.	Инвестиционный анализ
16	Капитальные затраты в геологоразведку и добычу, млрд руб.	
17	Капитальные затраты в переработку, маркетинг и сбыт, млрд руб.	
18	Инвестиции в совместные и зависимые компании, млрд руб.	

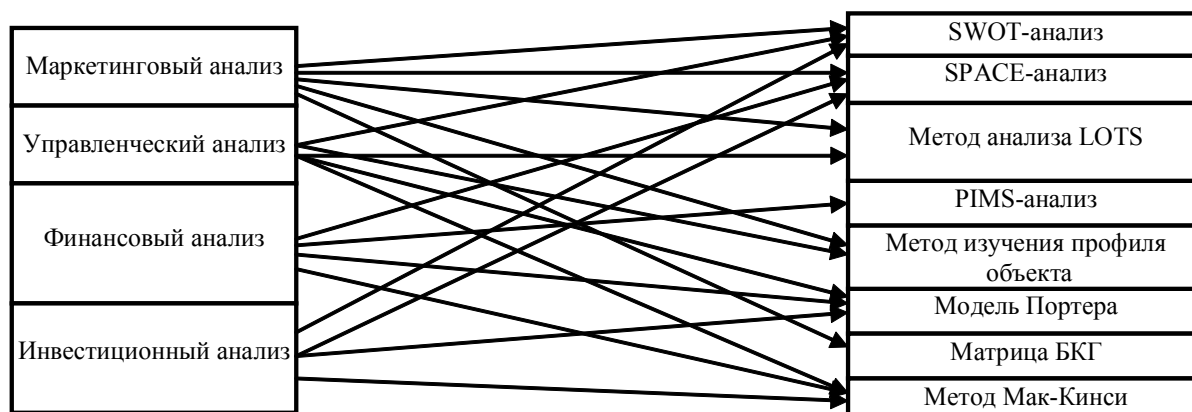


Рис. Связь видов стратегического анализа с методами анализа внешней среды

Анализ внешнего окружения влияет на результаты выполнения стратегических видов анализа, связанных с маркетинговой, управленческой, финансовой и инвестиционной деятельностью, поскольку позволяет комбинировать аналитический инструментарий для решения сложных задач стратегического развития холдинга.

Поскольку стратегический анализ основан на анализе тенденций, важным условием является отбор ключевых показателей, на основе которых будут строиться прогнозы. В табл. 3 представлены такие показатели по видам стратегического анализа.

Таким образом, сущность стратегического анализа сводится к определению перспектив с учетом влияния внешней среды на стратегический выбор альтернатив развития организации.

Следует отметить, что рассматриваемые виды стратегического анализа тесно связаны с метода-

ми анализа внешней среды организации. Ниже приведен пример связи прогнозных решений по выбору тенденций при проведении маркетингового анализа с методами классического стратегического анализа (см. рисунок).

Такая связь подчеркивает, что информационно-аналитическое обеспечение управления выступает одним из условий эффективного стратегического развития организации. Это позволяет организации ускорить интеграционные процессы в учетно-аналитической и контрольной сфере, а следовательно, быстрее адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде.

¹ Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М., 2002. С. 301.

² Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М., 2005. С. 219-221.

³ Маркетинговый анализ: учеб. пособие / Б.И. Герасимов [и др.]. Тамбов, 2012. С. 22.

Поступила в редакцию 02.11.2013 г.