

DOI:10.12737/article_5a001ac941e215.54678519

*Минаева Л.А., канд. экон. наук, доц.,
Акимова Г.З., канд. экон. наук, доц.,
Дорошенко Ю.А., д-р экон. наук, проф.,
Сомина И.В., д-р экон. наук, доц.*

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

ldml@list.ru

Рассмотрены подходы к понятию «стратегический анализ», выделены основные общеметодологические принципы стратегического анализа. Рассмотрены основные отличия стратегического анализа от маркетингового анализа. Выделены проблемы в оценке стратегического потенциала. Даны характеристики основным методам стратегического анализа: SWOT-анализ, бенчмаркинг, анализ стейкхолдеров, анализ цепочки создания ценности и выделение процессов, оказывающих максимальное влияние на создание потребительской стоимости и ценности продукта для потребителя, анализ навыков персонала, способствующих стратегическому развитию организации, анализ гибкости. Уделено внимание стратегической разведке как современному элементу стратегического анализа.

Ключевые слова: стратегия, стратегический анализ, стратегический потенциал, маркетинговый анализ, стратегическая разведка, стратегия развития организации.

Введение. Одним из необходимых условий повышения конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях введения санкций для России и реализации политики импортозамещения является повышение качества разрабатываемых стратегий и принимаемых стратегических решений. Эффективное использование современных методик стратегического анализа позволяет системно изучать важные элементы внешней и внутренней среды, разрабатывать альтернативные стратегии организации.

Снижение уровня внешнеэкономических связей, уменьшение товарооборота между странами выявило ряд проблем в российской экономике. Предприятия страны с целью улучшения своих конкурентных позиций вынуждены проводить активную работу по оценке и анализу потенциальных ресурсов, способствующих развитию организации в долгосрочной перспективе. Россия столкнулась с серьезными экономическими вызовами, с неблагоприятной конъюнктурой на мировых рынках, однако, по мнению президента РФ, главными причинами торможения экономики являются «внутренние проблемы: прежде всего это дефицит инвестиционных ресурсов, современных технологий, профессиональных кадров, недостаточное развитие конкуренции, изъяны делового климата» [1]. Данные проблемы не позволяют в полной мере отечественным предприятиям реализовать потенциальные возможности.

Ограниченность ресурсов и, соответственно, повышение спроса на них отрицательно влияют на экстенсивный путь наращивания потенциала предприятия и его эффективное использование. Новым этапом инноватизации экономики является переход к открытым инновациям. Это приводит к сложностям при прогнозировании хозяйственной деятельности [2]. Перед организациями стоит задача оценки и рационального использования своего стратегического потенциала. Решение этой задачи связано с необходимостью поиска возможностей, которые обеспечат предприятию устойчивые конкурентные преимущества.

Все более актуальным становится процесс стратегического анализа, определения составляющих стратегического потенциала отдельной организации, применения тех или иных методов оценки уровня стратегического потенциала.

Основные подходы к совершенствованию стратегического анализа, как и любого другого экономического явления, должны базироваться на системном определении и анализе вклада ключевых влияющих факторов [3]. Актуальность исследования современных методов стратегического анализа основывается на формировании нового уклада экономики, ее инновационной ориентированности, зависимости от изменений окружающей среды.

Методология. Вопросы стратегического анализа с точки зрения ресурсной теории стратегического менеджмента рассматриваются такими

учеными, как: И. Ансофф, Р. Грант, Г. Минцберг, К. Прахалада и др. С точки зрения комплекса способностей, компетенций и ресурсов, лежащих в основе анализа стратегического потенциала, его рассматривают: В.В. Васильева, Е.В. Лагунова, А.Г. Плеханов, В.Е. Рохчин, А.М. Чуйкин и др.

В системе научных знаний стратегический анализ занимает двойственное положение: с одной стороны, стратегический анализ является разновидностью экономического анализа наряду с оперативным и текущим анализом, а с другой стороны, он выступает одним из этапов процесса стратегического менеджмента. Существуют различные подходы к определению понятия стратегического анализа. Большинство авторов используют термин «стратегический анализ» в узком смысле, выделяя только изучение факторов внешней и внутренней среды. Более широкое определение дают А.Н. Хорин и В.Э. Керимов: «стратегический анализ выражается в поиске и отборе стратегических альтернатив» [4].

Неоднозначно определяют ученые место стратегического анализа в процессе стратегического управления. Как первый этап стратегического процесса (сбор информации о внутренней и внешней среде организации для оценки вариантов при определении стратегических целей) рассматривают стратегический анализ Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус и Б. Хьюстон [5]. Взгляд на стратегический анализ, как на первый этап стратегического управления, предшествующий выработке миссии и формулированию целей организации разделяют В.А. Баринов и В.Л. Харченко [6], В.Д. Маркова и С.А. Кузнецова [7], В.Н. Парахина, Л.С. Максименко и С.В. Панасенко [8], А.Н. Хорин и В.Э. Керимов [4].

Существует также точка зрения, что начальным этапом стратегического управления является определение миссии и целей организации, и лишь затем осуществляется стратегический анализ, результаты которого используются для разработки стратегии. Наиболее оптимальным, с нашей точки зрения, является подход Ф. Котлера, который заключается в расположении этапа стратегического анализа между определением миссии и формированием целей.

Стратегический анализ зачастую связывают с анализом потенциальных возможностей организации. Причем, ряд авторов в стратегическом потенциале видят совокупность имеющегося (текущего) потенциала и потенциала будущего (потенциала развития). Такую точку зрения высказывает А.А. Лунева и др. Материальную и нематериальную составляющие стратегического потенциала выделяют такие ученые, как В.М. Безуглая, О.В. Кириллина, А.П. Романов,

Г.Г. Серебренников, М.К. Чавыкина и др. Различие подходов к определению сущности стратегического потенциала, его ресурсной составляющей говорит о незавершенности теоретических и практических исследований.

С точки зрения инновационного обеспечения инновационного прорыва РФ, более четкого позиционирования страны в мировой экономике стратегический анализ рассматривается как средство информационно-аналитического обеспечения принятия эффективных управленческих решений по ускорению перехода экономики современной России на инновационный путь развития в условиях обострения глобальной конкуренции [9]. Такого подхода придерживаются Н.Н. Илышова и Г.Б. Чувашова, подтверждая его целесообразность для обслуживания потребности в формировании долговременных программ социально-экономического развития страны. По их мнению, «в современных трансформационных условиях, весьма сложных для обеспечения успешного развития национального хозяйства, прежний отраслевой анализ должен дополняться рядом других видов:

- анализом наиболее крупных международных рынков (нефти, газа, угля, черных и цветных металлов, леса иных видов минерально-сырьевых ресурсов);

- конкурентным анализом позиций стран-соперниц по важнейшим видам стратегического сырья и продуктов;

- межстрановым сравнительным анализом соотношения сложившихся темпов, условий и перспектив развития экономик наиболее крупных регионов и национальных хозяйств ведущих стран;

- комплексным социально-политическим и экономическим анализом ситуации на мегауровне (по миру в целом)» [9].

Основная часть. Как правило, в современной теории и практике анализа выделяют аспектный и системный подходы. Анализ, в основе которого лежит аспектный подход, направлен на выбор одного аспекта, который считается наиболее актуальным и важным в определенный период времени. Аспектный подход применим для анализа экономических, социальных, психологических и т.п. проблем. В случае системного подхода анализируются все максимально выявленные аспекты проблемы, учитывается их взаимосвязь и взаимообусловленность. Такой подход позволяет определить характер связи между различными аспектами проблемы.

В процессе стратегического анализа используются общеметодологические принципы:

- принцип системности, основанный на системном подходе, согласно которому любой объект стратегического анализа рассматривается как система, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих вход (ресурсы), выход (результаты деятельности), связь с внешней средой и обратную связь;

- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов внешней и внутренней среды организации;

- динамический принцип, требующий рассмотрения объекта анализа в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности;

- принцип сравнительного анализа, предполагающий сравнение результатов деятельности организации с показателями конкурентов или стандартами;

- принцип учета специфики деятельности организации (отраслевой, региональной и т.д.) [10].

Большинство универсальных требований для проведения маркетингового и стратегического анализа совпадают. Принципы объективности, системности, достоверности, научности, комплексности, целенаправленности и экономичности применимы для обоих видов анализа. Различия обусловлены специфическими требованиями к проведению анализа. Для маркетингового анализа важна точность и регулярность проведения исследований. Для стратегического анализа наибольшую ценность имеет учет факторов неопределенности, поэтому широко используются неформальные методы анализа [10].

В последние годы для государственных нужд все больше используются результаты маркетингового анализа (так называемый макромаркетинг), несмотря на то, что традиционно маркетинговый анализ направлен на решение проблем, связанных с рыночным саморегулированием. Вопросы государственного управления до недавнего времени находились вне сферы его приложения.

Для маркетингового и стратегического анализа применим комплекс статистических, эконометрических, социометрических, квалиметрических, бихевиористических и др. методов. Наиболее распространенными можно считать такие статистические методы, как:

- абсолютные, средние и относительные величины;

- динамические ряды и ряды распределения;

- группировки;

- индексный анализ; вариационный и дисперсный анализ;

- корреляционно-регрессионный и многомерный анализ;

- графический метод, трендовые модели, методы экспертных оценок [10].

Наряду с общими чертами, стратегический анализ кардинально отличается от конкурентного анализа. Во-первых, имеются различия в объектах исследования. Объектом исследования маркетингового анализа является организация и окружающие субъекты, влияющие на маркетинговую среду (потребители, клиенты). Объектом стратегического анализа являются предприятия и организации (прежде всего крупные компании), отрасли, регионы, способные оказывать существенное влияние на уровень конкурентной борьбы. Основное внимание маркетингового анализа направлено на целевые рынки – как существующие, так и потенциальные. Интерес стратегического анализа состоит в исследовании поведения основных соперников в рыночной борьбе.

Во-вторых, имеются различия в предметах исследования. В качестве предмета маркетингового исследования выступает изучение коммерческой (маркетинговой) деятельности базового предприятия на рынке, а также любых рыночных процессов и явлений, каким-либо образом связанных с его деятельностью. Основным предметом стратегического анализа – коммерческая деятельность и другие характеристики крупных фирм, отраслей, регионов и национальных экономик, несущих в себе конкурентные угрозы. То есть, если маркетинговый анализ в большей степени ориентирован на собственное предприятие и его связи с потребителем, то стратегический анализ направлен на внешнюю среду (ближнее и дальнее окружение), хотя его результаты также необходимы для корректировки внутренней деятельности предприятия.

В-третьих, временной горизонт. Маркетинговый анализ осуществляется для решения текущих проблем и направлен на краткосрочное планирование. Стратегический анализ ставит своей целью выявить и смоделировать базовые закономерности и тенденции рынка на далекую перспективу. Для него характерны краткосрочный (до 3-5 лет), среднесрочный (до 10 лет), долгосрочный (10-20 лет) временные горизонты планирования.

В-четвертых, источники информации. Для маркетинговых исследований характерны следующие источники информации:

- профессиональные базы и банки данных, печатные источники;

- данные, предоставляемые специальными службами биржевой и финансовой информации, брокерскими компаниями, банками и другими фирмами;

- данные, предоставляемые государственными службами, различными коммерческими организациями, научно-исследовательскими учреждениями и др.;

- электронные базы данных или периодически обновляемые печатные издания;

- данные, предоставляемые государственными статистическими службами;

- СМИ, телекоммуникационные сети.

К основным информационным источникам стратегического анализа относятся:

- данные стратегической конкурентной разведки;

- прогнозы социально-экономического и научно-технического развития;

- отраслевые прогнозы;

- результаты маркетинговых исследований;

- аналитические разработки зарубежных и отечественных спецслужб.

В работах российских и зарубежных ученых, по-прежнему, особое внимание отводится методам оценки стратегического потенциала. Применение аспектного и системного подходов сопряжено с трудностями количественной оценки составляющих стратегического потенциала. Большинство отечественных предприятий испытывают проблемы при проведении комплексной оценки собственного стратегического потенциала. Чаще всего это можно объяснить отсутствием квалифицированных кадров для сбора и обработки необходимой информации.

Величина стратегического потенциала предприятия в литературных источниках представлена как степень использования имеющихся ресурсов. Знание этой величины необходимо для выявления резервов роста предприятия, обеспечения эффективной работы внутри предприятия и его активного взаимодействия с внешними факторами окружающей среды. [11].

В основу оценки стратегического потенциала организации была положена ресурсная теория стратегического менеджмента. Основателями ресурсного подхода оценки потенциала организации являются Р. Грант, И. Ансофф, Г. Минцберг, К. Прахалада и др. По предложенной учеными теории первостепенное значение отводится ресурсам и возможностям организации.

Несмотря на множество имеющихся теоретических разработок оценочного механизма единого подхода в теории экономики организации и менеджмента до сих пор не сформулировано. Невозможность создания универсальной оценочной методики можно объяснить наличием противоречивости в самом понятии стратегического потенциала.

Термин «стратегический потенциал организации» широко используется учеными, занятыми

исследованием функционирования бизнеса. При этом взгляд ученых на сущность этой экономической категории различный. Некоторые ученые не видят различия между «стратегическим» и «экономическим» потенциалом. В трудах других ученых более широким понятием считается экономический потенциал, который, по мнению этих ученых, включает в себя не только стратегический потенциал, но и рыночный, производственный, инновационный, финансовый и др. потенциалы.

Имеется также мнение, что стратегический потенциал – категория более широкая, раскрывающая способность организации анализировать ситуацию, которая находится во внешней среде, оценивать конъюнктуру на рынках. Можно сказать, что «стратегический потенциал – это способность организации адаптироваться к условиям внешней среды, которые изменяются за счет:

- постоянного наблюдения за изменением потребностей и спроса на товары и услуги, выдвижением и реализацией конкурентоспособных идей, которые наилучшим образом удовлетворяют эти потребности и спрос;

- приспособления производственного процесса к наиболее эффективному выполнению организацией своих функций» [12].

Особую сложность представляет оценка степени адаптивности стратегического потенциала организации, т.к. она определяется не только внутренними составляющими организации, но и внешними воздействиями на нее.

По мнению В.В. Васильевой, диагностика стратегического потенциала – «ответственная операция стратегического планирования». Правильно проведенная оценка стратегического потенциала является базой для разработки стратегических альтернатив.

Подходы к методическому обеспечению оценки стратегического потенциала в научной литературе различны. Ряд авторов выделяет:

- SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей организации);

- бенчмаркинг (главная цель метода состоит в сравнении эффективности организации по различным параметрам);

- анализ стейкхолдеров (выявление ключевых стейкхолдеров и выстраивание с ними долговременных взаимовыгодных отношений);

- анализ цепочки создания ценности (выделение процессов, оказывающих максимальное влияние на создание потребительной стоимости и ценности продукта для потребителя);

- анализ навыков (выявление и поддержание навыков персонала, способствующих стратегическому развитию организации);

- анализ гибкости (определение степени адаптивности к изменениям внешней среды). [13]

Как известно, аналитические технологии разделяются на формальные и неформальные. Формальные технологии компьютеризируются, неформальные реализуются при решающем участии человеческого интеллекта (который может получать при этом компьютерную поддержку).

На практике применяется совокупность методов, включая элементы конкурентной разведки. Как указывает Я. Гордон, «конкурентная разведка представляет собой процесс получения публично доступной информации для достижения целей компании – процесс, облегчающий организационное усовершенствование, дифференциацию и победу над соперниками в конкурентной борьбе» [14]. Основа конкурентной разведки – анализ статистики и динамики бизнеса конкурентов на основе открытой и закрытой информации и своевременное представление результатов такого анализа.

В стратегическом анализе все в большей степени используются факторный, кластерный, корреляционный и регрессионный анализы, а также метод экспертных оценок. Применение данных методов характеризует как их достоинства в определенных областях использования, так и неизбежные ограничения, нерешенные теоретико-методологические вопросы, наличие некоторых пробелов в науке и практике стратегического управления.

Выводы. В процессе стратегического анализа используются общеметодологические принципы: системный подход; принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов внешней и внутренней среды организации; динамический принцип; принцип сравнительного анализа; принцип учета специфики деятельности организации.

Методы, используемые в стратегическом анализе, условно можно разделить на две крупные группы: общенаучные и специфические, используемые преимущественно в стратегическом анализе.

Основные подходы к оценке стратегического потенциала организации обладают рядом недостатков, связанных, прежде всего с тем, что большая часть показателей использования ресурсов не может быть определена статистически и базируется на субъективных мнениях экспертов. Поэтому рационально применять оценки, которые могут быть обоснованы. При использовании того или иного метода оценки стратегического потенциала следует применять системный подход, в

основе которого – ориентация на максимальное рассмотрение и учет всех аспектов проблемы, взаимосвязь аспектов и их взаимообусловленность.

В процессе стратегического анализа следует придерживаться общеметодологических принципов: системности, комплексного анализа. Методы стратегического анализа должны быть ориентированы на рассмотрение объекта анализа в его развитии с учетом причинно-следственных связей и соподчиненности, сравнение полученных результатов деятельности организации с показателями конкурентов и стандартами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Послание Президента Федеральному собранию [Электронный ресурс] <http://www.kremlin.ru/events/president/news/53379>
2. Чуйкин А.М. Методологические основы анализа стратегического потенциала обучающихся организаций // Вестник российского государственного университета им. И. Канта. 2010. Вып. 5
3. Валько Д.В. Методический инструментарий оценки стратегического потенциала организации // Вестник Совета молодых ученых и специалистов Челябинской области. 2015. [Электронный ресурс] <http://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-instrumentariy-otsenki-strategicheskogo-potentsiala-organizatsii>
4. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. М.: Эксмо, 2006. 448с.
5. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент; пер. с англ. Н.И.Алмазовой. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. -336с.
6. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2011. 284с.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. 287с.
8. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. М.: КНОРУС, 2006. 495с.
9. Ильшев А.М., Ильшева Н.Н., Селевич Т.С. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России. М.: Финансы и статистика; ИНФРА. М, 2014. 480с.
10. Современный стратегический анализ. под ред. П.В. Иванова. Ростов н/Д: Феникс, 2014. 589с.
11. Рохчин В.Е., Ветрова Е.Н., Полянский А.В. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. 262с.

12. Романов А.П., Серебренников Г.Г., Безуглая В.М., Кириллина О.В., Чарыкова М.К. Управление экономическим потенциалом организации. Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. 88с.

13. Минаева Л.А., Акимова Г.З. Основные подходы к оценке стратегического потенциала организации / Экономика. Общество. Человек:

межвузовский сборник научных трудов. Вып. XXXII // науч. ред. д-р экон. наук, проф. Е.Н. Чижова, сост. С.В. Бацанова; Белгор. гос. Технол. ун-т им. В.Г. Шухова; Белгор. регион. отд-е РАЕН. Белгород: Изд-во БГТУ, 2017. С.275–283

14. Гордон Я. Целевая конкуренция: Пер с англ. Вершина, 2006. 368с.

Информация об авторах

Минаева Людмила Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления.

E-mail: ldml@list.ru

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.

Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.

Акимова Галина Захаровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления.

E-mail: galina.akimova.2012@mail.ru

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.

Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.

Дорошенко Юрий Анатольевич, доктор экономических наук, заведующий кафедрой стратегического управления

E-mail: Su402@mail.ru

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.

Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.

Сомина Ирина Владимировна, доктор экономических наук, доцент кафедры стратегического управления.

E-mail: irasomina@yandex.ru

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.

Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.

Поступила в сентябре 2017 г.

© Минаева Л.А., Акимова Г.З., Дорошенко Ю.А., Сомина И.В., 2017

Minaeva L.A., Akimova G.Z., Doroshenko Y.A., Somina I.V. **METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC ANALYSIS**

The approaches to the concept of "strategic analysis", identified the main methodological principles of strategic analysis. Considered the main differences between strategic analysis and marketing analysis. Highlighted problems in the assessment of strategic potential. The characteristics of the main methods of strategic analysis: SWOT analysis, benchmarking, stakeholder analysis, analysis of value chain and selection of the processes that have maximum impact on the creation of use value and product value for the consumer, analysis skills of staff, contributing to the strategic development of the organization, the analysis of flexibility. Attention is paid to strategic intelligence as a modern element of strategic analysis.

Keywords: *strategy, strategic analysis, strategic potential, marketing analysis, strategic intelligence, strategy development of the organization*

Information about the authors

Minaeva Lyudmila Alekseevna, Ph.D., Assistant professor.

E-mail: ldml@list.ru

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov.

Russia, 308012, Belgorod, st. Kostyukova, 46.

Akimova Galina Zakharovna, Ph.D., Assistant professor.

E-mail: galina.akimova.2012@mail.ru

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov.

Russia, 308012, Belgorod, st. Kostyukova, 46.

Doroshenko Yuri Anatolyevich, Ph.D., Professor.

E-mail: Su402@mail.ru

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov.

Russia, 308012, Belgorod, st. Kostyukova, 46.

Somina Irina Vladimirovna, Ph.D., Professor.

E-mail: irasomina@yandex.ru

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov.

Russia, 308012, Belgorod, st. Kostyukova, 46.

Received in September 2017

© Minaeva L.A., Akimova G.Z., Doroshenko Y.A., Somina I.V., 2017