

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ И АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Выходит 4 раза в месяц

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ[®] АНАЛИЗ

*теория
и практика*

- Стратегический анализ как основа формирования сбалансированной системы показателей
- Анализ перспектив развития авиационной промышленности России
- Новый взгляд на понятие «кризис»
- Государственная поддержка молочного скотоводства в Орловской области
- Оптимизация управления финансовыми ресурсами в промышленной логистике

15 (318) – 2013
АПРЕЛЬ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: *теория и практика* [®] – является зарегистрированным товарным знаком

<http://www.fin-izdat.ru> e-mail: post@fin-izdat.ru

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ [®] АНАЛИЗ *ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА*

Научно-практический и аналитический журнал
Периодичность – 4 раза в месяц

15 (318) – 2013 апрель

Подписка во всех отделениях связи:

- индекс 81287 – каталог агентства «Роспечать»
- индекс 83874 – каталог УФПС РФ «Пресса России»
- индекс 34142 – каталог российской прессы «Почта России»

**Доступ и подписка на электронную версию –
www.elibrary.ru, www.dilib.ru**

Журнал зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-11740

Учредитель:

ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»

Издатель:

ООО «Финанспресс»

Главный редактор:

Н.П. Любушин, доктор экономических наук, профессор

Зам. главного редактора:

Д.А. Ендовицкий, доктор экономических наук, профессор

М.В. Мельник, доктор экономических наук, профессор

О.О. Зинченко, В.И. Попов

Редакционный совет:

Т.Н. Агапова, доктор экономических наук, профессор

В.И. Бариленко, доктор экономических наук, профессор

С.А. Бороненкова, доктор экономических наук, профессор

Б.И. Вайсблат, доктор физико-математических наук, профессор

Ю.А. Дорошенко, доктор экономических наук, профессор

В.Г. Когденко, доктор экономических наук, доцент

О.П. Коробейников, доктор экономических наук, профессор

Л.Г. Макарова, доктор экономических наук, профессор

М.Ю. Малкина, доктор экономических наук, профессор

В.И. Петрова, доктор экономических наук, профессор

Е.А. Федорова, доктор экономических наук, профессор

А.Д. Шеремет, доктор экономических наук, профессор

Б.А. Шогенов, доктор экономических наук, профессор

Верстка: М.С. Гранильщикова

Корректор: А.М. Лейбович

Редакция журнала:

111401, Москва, а/я 10.

Телефон/факс: (495) 721-85-75

Адрес в Internet: <http://www.fin-izdat.ru>

E-mail: post@fin-izdat.ru

© ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»

© ООО «Финанспресс»

Подписано в печать 09.04.2013. Формат 60x90 1/8.

Цена договорная. Объем 8,5 п.л. Тираж 8 700 экз.

Отпечатано в ООО «КТК», г. Красноармейск Московской области.

Тел.: (495) 993-16-23

Журнал рекомендован ВАК Минобрнауки России

для публикации научных работ, отражающих основное научное содержание кандидатских и докторских диссертаций.

Журнал реферируется в ВИНТИ РАН.

Журнал включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Статьи рецензируются.

Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции.

СОДЕРЖАНИЕ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Крылов С.И. Стратегический анализ как основа формирования сбалансированной системы показателей 2

АНАЛИЗ ВИДОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Мантуров Д.В. Оценка эффективности реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие авиационной промышленности на 2013–2025 годы» 9

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Манушин Д.В. Новый взгляд на понятие «кризис» 17

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ

Теплова И.Г. Интегрированный научно-производственный комплекс как форма взаимодействия хозяйствующих субъектов 25

РАЗВИТИЕ АПК

Трясцина Н.Ю. Государственная поддержка молочного скотоводства в Орловской области 30

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Оценкова А.С. Современные риски негосударственных пенсионных фондов, связанные с размещением средств пенсионных резервов и инвестированием средств пенсионных накоплений 41

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Постников В.П. Формирование оптимальной структуры капитала на промышленном предприятии 49

ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

Мищенко А.В., Перцева М.А. Оптимизация управления финансовыми ресурсами в промышленной логистике ... 58

**Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей.
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели.**

Стратегический анализ

УДК 005.52

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ*

С. И. КРЫЛОВ,

доктор экономических наук,
профессор кафедры учета, анализа и экономика труда
E-mail: 19016708@rambler.ru
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

Статья посвящена рассмотрению места и роли стратегического анализа в процессе формирования и внедрения сбалансированной системы показателей. Стратегический анализ является эффективным инструментом формирования и внедрения сбалансированной системы показателей. Он включает в себя оценку стратегических предпосылок, проверку стратегии для определения базовой стратегической ориентации и интегрирование сбалансированной системы показателей в процесс разработки стратегии.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегический анализ, управленческий учет.

Концепция сбалансированной системы показателей (ССП) как одного из важнейших инструментов стратегического управленческого учета, используемого стратегическим менеджментом, была разработана американскими учеными Робертом Капланом и Дейвидом Нортеном в начале 1990-х гг. [2] и получила дальнейшее развитие в трудах как этих (в частности, работа [3]), так и ряда других ученых-экономистов (см. например, работу

[1]), была неоднократно успешно опробована на практике в странах с развитой рыночной экономикой (США, Германии и др.) и завоевала широкое международное признание.

Популяризируя и развивая эту концепцию, автор в своих предыдущих публикациях [4–10] охарактеризовал сбалансированную систему показателей как аналитический инструмент стратегического управления коммерческой организацией (предприятием, фирмой, компанией, бизнес-единицей) в условиях современной рыночной экономики, раскрыл ее особенности для государственных и некоммерческих организаций, рассмотрел тактический аспект сбалансированной системы показателей, проявляющийся в ее взаимосвязи с бюджетированием, разработал теоретико-методологические основы анализа стратегических аспектов хозяйственной деятельности коммерческой организации на основе ССП, а также осветил процесс формирования сбалансированной системы показателей.

В основе формирования сбалансированной системы показателей лежит стратегический анализ (в широком его понимании), под которым следует понимать процесс исследования как хозяйственной деятельности организации, так и условий ее осуществления в долгосрочной перспективе.

* Статья предоставлена Информационным центром Издательского дома «ФИНАНСЫ и КРЕДИТ» при Уральском федеральном университете имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

Стратегический анализ направлен на определение состояния хозяйственной деятельности (бизнеса) организации в конкретный момент времени. Помимо этого в ходе выполнения стратегического анализа дается оценка ясности и реалистичности стратегических целей.

Поскольку стратегия развития, как правило, достаточно тесно связана с внешними условиями, в которых организация осуществляет свою хозяйственную деятельность, то стратегический анализ прежде всего призван исследовать внешние условия как факторы, оказывающие влияние на стратегические цели организации, не концентрируясь особо на так называемых традиционных задачах экономического управленческого анализа.

При этом, не акцентируя внимание на эффективность бизнеса в целом, стратегический анализ подразделяет бизнес на основные компоненты и, следовательно, обеспечивает информацией в разрезе отдельных его составляющих. Например, проводится анализ прибыльности различных видов продукции (работ, услуг) или анализ прибыльности разнообразных групп потребителей.

Также может быть проведен анализ изменения стратегии организации на различных стадиях развития бизнеса, в основу которого положена кривая жизненного цикла того или иного вида продукции (работ, услуг). При этом на каждой стадии данного цикла анализ будет характеризоваться своими определенными особенностями.

Как известно, концепция сбалансированной системы показателей предлагает такую форму представления стратегии, которая повышает вероятность реализации желаемых стратегических целей. Без глубокого понимания того, что должно быть представлено и достигнуто организацией, формирование ССП вряд ли возможно. Поэтому необходимо провести стратегический анализ, чтобы получить солидную информационную базу для ее внедрения.

Стратегический анализ как инструмент формирования и внедрения сбалансированной системы показателей, позволяя расширить классическую схему построения ССП и значительно повысить качество этого процесса, включает в себя следующие основные этапы [1]:

- 1) оценка стратегических предпосылок;
- 2) проверка стратегии для определения базовой стратегической ориентации;
- 3) интегрирование сбалансированной системы показателей в процесс разработки стратегии.

Обратимся к их рассмотрению.

Оценка стратегических предпосылок. Как правило, организация не имеет полностью проработанной стратегии. Отдельные ее недоработки определяются и устраняются в самом процессе формирования сбалансированной системы показателей – при разработке стратегических целей и их операционализации. Поэтому необходимо иметь в виду, что не все стратегические вопросы должны быть детально проработаны до формирования ССП, но важнейшие позиции должны быть определены.

Выяснение стратегии организации обычно начинается с рассмотрения трех следующих вопросов:

- оценки исходной стратегической ситуации;
- определения целевой стратегической ситуации в будущем;
- определения позиций, составляющих базовую стратегическую ориентацию, направленную на реализацию картины будущего, и значительности изменений, которые понадобятся для достижения целей.

Если руководство организации собирается существенно изменить базовую стратегическую ориентацию, то адаптации, как правило, подлежит совокупная стратегическая модель. При этом последовательное изменение стратегии организации встречается чаще, чем кардинальное. Дело в том, что в организации принимается множество управленческих решений, затрагивающих те или иные элементы стратегии и служащих причиной ее последовательного изменения. Такая форма стратегических изменений обычно определяется как эволюционная. Именно такие произвольные изменения стратегии служат причиной того, что администрация организации занимается стратегией постоянно, рассматривая следующие основные вопросы:

- подходит ли направление, в котором двигается организация;
- какие аспекты стратегии должны быть значительно улучшены;
- какие аспекты стратегии организации являются уже непригодными и должны быть изменены.

В таких случаях представление стратегии организации с помощью сбалансированной системы показателей позволяет в процессе оперативной деятельности не упустить позиции стратегической ориентации.

При проведении стратегического анализа необходимо рассмотреть различные стратегические

концепции, самые значимые из которых связаны с именами таких известных специалистов в области стратегического менеджмента, как Игорь Ансофф, Питер Друкер и Майкл Портер. Они описывают принципиальные примеры стратегий, направленных на обеспечение выживаемости организации в долгосрочной перспективе, что поможет лучше понять выбранную стратегию. Содержанием данных концепций могут быть, например, конкурентные стратегии, вопросы использования ресурсов, организационные аспекты, региональные аспекты и стратегии функциональных подразделений. При разработке стратегии для конкретной организации стратегические концепции поставляют ценную информацию для дискуссий и используются для оценки каждой выбранной позиции. Дискуссии о стратегических концепциях концентрируются преимущественно на рыночно ориентированном и ресурсно ориентированном подходах. При их количественном описании зачастую используется так называемый стоимостно ориентированный подход. Такие модели являются наиболее популярными.

При формировании сбалансированной системы показателей целесообразно оценить факторы, относящиеся к статичным (в краткосрочном периоде) стратегическим рамкам и к динамичной (в том же краткосрочном периоде) системе целей. Все эти факторы включены в так называемую арену конкуренции, которая содержит значимую для организации информацию о трендах, сценариях, рынках, клиентах, отрасли, факторах успеха и конкурентах организации [1].

Подобная дифференциация в традиционной версии концепции сбалансированной системы показателей отдельно не предусмотрена, что является существенным пробелом. Поскольку ССП сфокусирована на измеримые цели, то из системы выпадают элементы стратегии, не сформулированные в качестве целей (в частности, миссия и принципы управления). Этот пробел можно восполнить, если учесть такие элементы в стратегических рамках.

Стратегические рамки включают письменное представление видения, миссии и стратегического позиционирования, которое может быть дополнено изложением ценностей и философии организации, а также описанием концепции бизнеса. Роль стратегических рамок заключается в выработке направления развития организации, в повышении удовлетворенности и лояльности сотрудников, установлении «правил игры» в организации. Такие рамки служат

важнейшим исходным пунктом ведения бизнеса и разработки дальнейших идей.

Содержание стратегических рамок в краткосрочной перспективе обычно не меняется. Эти изменения связаны с принятием стратегических решений, в частности с формулированием нового видения, выходом на новый рынок и глобальным новым позиционированием (например, от предприятия, предлагающего низкие цены, к предприятию, предлагающему высокие цены).

Стратегические рамки должны быть конкретизированы в виде системы целей организации, поскольку форма представления сбалансированной системы показателей ориентируется именно на нее. В такую систему целей включаются вербальные стратегические цели, связи между ними в виде стратегической карты, показатели, их целевые значения и стратегические мероприятия. Последние меняются обычно гораздо чаще элементов, включаемых в стратегические рамки, в силу чего система целей организации понимается как динамическая.

Таким образом, ССП не заменяет формулировки видения, принципов управления или миссии. Стратегические рамки – это окружение, в котором формулируются цели организации и разрабатывается сбалансированная система показателей.

Формирование ССП определяет требования к системе стратегической информации в разрезе отдельных ее составляющих. Клиентская составляющая требует очень обоснованной информации об отдельных сегментах рынка (например, рентабельность по отдельным клиентам, процент роста, объем продаж). Составляющая обучения и развития персонала должна основываться, в частности на информации о развитии технологий и знаниях об основных известных компетенциях собственного предприятия и конкурентов. Составляющая внутренних бизнес-процессов предъявляет требования к модели этих процессов для предприятия с разделением стратегических и оперативных внутренних бизнес-процессов. Информация о структуре создания стоимости и оценках правильной глубины производства должна быть также подготовлена. Финансовая составляющая использует информацию традиционного стратегического планирования деятельности организации. Здесь требуются данные о существующем размере оборота и рентабельности по направлениям деятельности и группам клиентов. Информация о структуре затрат также включается в качестве основы в процесс формирования сбалансированной системы показателей.

Если информация отсутствует или ее недостаточно, то процесс формирования и внедрения ССП может потребовать дополнительного анализа стратегии. Могут возникнуть вопросы о ключевых компетенциях, возможных партнерах, идеальной глубине создания стоимости (доле аутсорсинга) и т. д. Качество анализа рынка – потенциал различных групп клиентов на различных рынках, чувствительность рынка, суммы покрытия по клиентам и т. д. – напрямую влияет на разработку целевых показателей.

Проверка стратегии для определения базовой стратегической ориентации. При отсутствии важных стратегических сведений (в частности, о целевых стратегических клиентах, бизнес-процессах, кооперации, центральных компетенциях или глубине создания стоимости для клиента) необходимо устранить эти стратегические пробелы до внедрения ССП. Для выявления возможных пробелов служит структурированная проверка стратегии.

Проведение стратегического анализа дополняет классическую схему внедрения сбалансированной системы показателей. Он должен быть организован в соответствии с имеющимися стратегическими предпосылками. При этом проверка полноты и согласованности стоит на первом месте. Проверка стратегии на предмет ее полноты в рамках процесса внедрения ССП выявляет нерешенные вопросы и дает толчок к их выяснению. Проверка согласованности призвана указать на отсутствие логической и содержательной согласованности. При пересмотре стратегии затрагиваются как внутренние, так и внешние факторы. Эта информация необходима для разработки сбалансированной стратегии, предполагающей, как правило, нахождение приемлемого баланса между разнообразными и часто конфликтными решениями. Дело в том, что, принимая стратегическое решение, нужно сопоставлять различные возможности, факторы и противоречия.

Модель анализа стратегии должна включать в себя элементы, имеющие значение в рамках ее оценки: окружающая среда, ценности и принципы предприятия, видение и стратегический горизонт, собственники, рынок сбыта, ресурсы, конкуренты и само предприятие. При этом особое значение имеют взаимосвязи между этими элементами, поскольку они используются для анализа.

Проверка стратегии предполагает определение:

- ценностей, положенных в основу бизнеса;
- типа реализуемого видения;

- горизонта стратегического и оперативного планирования;
- характеристик окружающей среды, лежащих в основе стратегии;
- существующих и новых стратегических сфер деятельности организации, т. е. наиболее значимых рыночных и продуктовых сегментов;
- целесообразности предложения тех или иных существующих и новых видов продукции;
- требований, лежащих в основе разработки новых видов продукции;
- существующих и новых групп клиентов, требующих обслуживания;
- критериев, используемых для анализа новых рынков;
- факторов, приоритетных для клиентов (цены, качество, сервис и т. д.);
- факторов, составляющих конкурентное преимущество;
- ожиданий собственников.

Эффективная оценка стратегии обычно включает в себя следующие основные шаги:

- 1) анализ документации (протоколов совещаний по вопросу стратегии, сообщений для прессы, внутрифирменных изданий, информации для клиентов, отчетов о деятельности, результатов исследований ситуации в отрасли и клиентов и т. д.);
- 2) предварительно структурированные интервью с руководством по вопросам стратегии;
- 3) визуализация различного понимания и представлений стратегии;
- 4) дискуссия по актуальным стратегическим темам;
- 5) обобщение информации в рамках семинара (совещания);
- 6) определение и утверждение базовых стратегических направлений.

Важнейшим шагом является анализ документации, который позволяет избежать двойной работы в последующем и быстро оценить существующую стратегию. Интервью с сотрудниками, принимающими решения, имеют большое значение, поскольку при обработке ответов можно своевременно распознать различия в понимании стратегии, которые впоследствии обсуждаются для достижения единого понимания. Семинары (совещания) зарекомендовали себя как мероприятия, позволяющие выявить индивидуальные оценки ситуации на рынке и стратегии организации, а также привести эти

оценки к единому знаменателю. При этом в составе стратегического анализа как предварительного этапа разработки стратегических целей выделяются три взаимосвязанных элемента:

- *вход*, в качестве которого используется имеющаяся стратегия, понимание которой можно сформировать на основе представленной информации;
- *процесс*, предполагающий переосмысление существующих стратегических намерений организации с помощью различных инструментов стратегического анализа (SWOT-анализа, ABC-анализа, матричного (портфельного) анализа, анализа факторов создания стоимости, анализа конкуренции, анализа цепочки создания стоимости, анализа ключевых компетенций, модели достижения удовлетворенности клиентов и т. д.);
- *выход*, являющийся общим пониманием стратегического позиционирования и ключевых позиций базовой стратегической ориентации, которое далее конкретизируется системой целей сбалансированной системы показателей.

Желаемое стратегическое позиционирование представляет собой важный элемент стратегии организации, конкретизируемый системой целей ССП, суть которого заключается в выборе видов деятельности, отличающихся от видов деятельности конкурентов. Оно описывает состояние организации на 3–5 и более лет относительно выбранных критериев позиционирования (в частности, вид продукции, рынок, клиенты). Выделяют следующие виды стратегического позиционирования:

- относительно вариантов (с выбором вариантов видов продукции и услуг);
- относительно потребностей (с учетом специфических потребностей групп клиентов);
- относительно доступа к клиентам (в зависимости от доступа к ним).

Под базовой стратегической ориентацией понимаются четкие, кратко сформулированные тезисы, описывающие принципиальные характеристики будущего состояния организации и нужные для придания импульса ее деятельности в направлении стратегически желаемого курса развития. Значимость базовой стратегической ориентации обусловлена тем, что стратегия обычно делится на несколько отдельных сфокусированных позиций, которые содержат точку зрения руководителей на то, что должна сделать организация для достижения стратегических результатов.

Необходимо отметить, что достаточно часто понятие стратегического позиционирования ошибочно используется как синоним базовой стратегической ориентации. Однако базовая стратегическая ориентация задает направление развития, а стратегическое позиционирование указывает на некое состояние. При этом обе концепции применяются в качестве основы для формирования сбалансированной системы показателей. Базовая стратегическая ориентация определяет темы, которые должны быть конкретизированы с помощью ССП. Тем самым стратегическое позиционирование является своеобразным мостом между видением и системой стратегических целей.

После проверки стратегии можно оценить, какую работу по стратегии необходимо провести до начала формирования сбалансированной системы показателей в зависимости от одного из типов исходной ситуации:

- 1) глубокий и актуальный анализ стратегии при отсутствии общего понимания стратегического позиционирования и базовой стратегической ориентации;
- 2) глубокий и актуальный анализ стратегии при наличии общего понимания стратегического позиционирования и базовой стратегической ориентации на фоне отсутствия их отражения в ССП;
- 3) анализ стратегии устаревший и/или неполный при неясности стратегического позиционирования и базовой стратегической ориентации;
- 4) анализ стратегии устаревший и/или неполный при наличии общего понимания стратегического позиционирования и базовой стратегической ориентации.

В первой ситуации целесообразно интенсивно выяснять стратегию, чтобы создать общую платформу для процесса формирования сбалансированной системы показателей. Сначала можно провести углубленные интервью и обобщить полученную информацию в рамках продолжительного семинара. В результате должно возникнуть общее понимание стратегии.

Во второй ситуации достаточно провести краткий семинар по выяснению стратегии как начало дискуссии о стратегических целях, включаемых в ССП. Это укрепит общее понимание стратегии.

В третьей и четвертой ситуациях требуется доработка стратегии, прежде чем начнется процесс формирования сбалансированной системы пока-