

## 2.1.

Содержание и принципы проведения стратегического анализа

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегического плана развития предприятия. По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив. В западных исследованиях в области стратегического планирования и управления стратегическому анализу (аудиту) уделяется большое внимание. Он рассматривается как один из трех фундаментальных этапов планирования (совместно с целеполаганием и выбором), проводятся специальные исследования в области внешней, деловой окружающей среды. Отечественные исследователи также не оспаривают необходимость анализа (диагностики) предприятия как необходимого элемента системы планирования его развития, хотя и рассматривают его в несколько- 50 Раздел I. Стратегическое планирование ко усеченном варианте. Так, Г. Я. Киперман предлагает проводить диагностику предприятия по следующим четырем разделам: анализ производственной деятельности; анализ инвестиционной деятельности; анализ социального развития предприятия; финансовые показатели деятельности, выводы и предложения. При этом основной упор делается на исследование ресурсного потенциала предприятия, а влияние внешней

деловой окружающей среды определяется лишь опосредованно. Представляется, что такое понимание процедуры стратегического анализа объясняется двумя основными причинами. Во-первых, существовавшая в течение нескольких десятилетий практика планирования на предприятиях в условиях директивного управления ориентировала специалистов первичного хозяйственного звена на анализ его хозяйственной деятельности и поиск резервов повышения эффективности производства, а внешние условия функционирования экономики достаточно жестко задавалась вышестоящими органами. В условиях же рыночной экономики ситуация кардинально изменилась. Предприятию, функционирующему в условиях неопределенного рынка, необходима информация о состоянии дел и перспективах функционирования как на макроуровне, так и на региональном и отраслевом уровнях национальной экономики. Без этого предприятию невозможно эффективно использовать свой ресурсный потенциал. Однако инерция мышления большинства специалистов отделов планирования и руководителей предприятий столь велика, что сохраняются и реализуются старые, проверенные годами подходы, в той или иной степени адаптированные к современным условиям хозяйствования. Во-вторых, рыночная инфраструктура, находясь в стадии формирования, не может обеспечить предприятие необходимой и достоверной информацией. Поэтому специалисты в области планирования на предприятии вынуждены заниматься поиском информации самостоятельно, получая ее в «усеченном варианте» из различных источников и проводя ее верификацию. Следует отметить также, что экономическая нестабильность национальной экономики не способствует точности вырабатываемых прогнозных расчетов. Вместе с тем проблема стратегического анализа деятельности предприятия требует решения как в методологическом, так и в практическом плане. Поэтому, предлагая ряд методологических принципов организации стратегического анализа первичного субъекта рыночных

отношений национальной экономики, мы исходим из следующих положений. 1. Анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей). Естественно, что эти два этапа взаимосвязаны, поскольку результат анализа — это синтез выводов, полученных на каждом этапе, однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно. 2. Подход основан на исследованиях западных специалистов в области стратегического управления, адаптированного к условиям отечественной экономики и апробированного на конкретных российских предприятиях в период с 1994 года по настоящее время. Поставлена задача построения некоторой «идеальной модели», что позволяет, во-первых, руководителям предприятий и специалистам в области планирования представить процесс стратегического анализа системным, соответствующим рыночным условиям хозяйствования; во-вторых, выдвинуть требования к рыночной инфраструктуре по расчету необходимых показателей и проведению аналитических исследований по проблемам функционирования и развития предприятия. 3. Процедура стратегического анализа, каждого его этапа требует дальнейшей проработки до методических рекомендаций, обеспечивающих его внедрение в практику работы отечественных предприятий в условиях рыночных отношений хозяйствования