

Елена В. Никифорова, Елена Б. Вокина, Лейла Ф. Бердникова
**МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА
В ОПРЕДЕЛЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье выявлены основные задачи, принципы и этапы стратегического анализа в определении устойчивого развития организации. Рассмотрены показатели стратегического анализа в направлении устойчивого развития: экологические, социальные и экономические. Из них авторы выделили основополагающие – социальные и экологические.

Ключевые слова: стратегический анализ; устойчивое развитие организации.

Рис. 2. Табл. 1. Лит. 11.

Олена В. Никифорова, Олена Б. Вокіна, Лейла Ф. Бердникова
**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ
У ВИЗНАЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У статті виявлено основні завдання, принципи та етапи стратегічного аналізу у визначенні сталого розвитку організації. Розглянуто показники стратегічного аналізу в напрямку сталого розвитку: екологічні, соціальні та економічні. З них автори виділили основоположні – соціальні та екологічні.

Ключові слова: стратегічний аналіз; стійкий розвиток організації.

Elena V. Nikiforova¹, Elena B. Vokina², Leyla F. Berdnikova³
**METHODICAL ASPECTS OF STRATEGIC ANALYSIS
IN DEFINITION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF ORGANIZATION**

In the article the main objectives, principles and stages of strategic analysis in determining the sustainable development of organization are revealed. Indicators of strategic analysis in the direction of sustainable development are considered: ecological, social and economic. The authors allocated as fundamental indicators the social and ecological ones.

Keywords: strategic analysis; sustainable development of organization.

Постановка проблемы. В современных стремительно меняющихся экономических условиях каждая организация первоочередной задачей ставит определение направлений для ее устойчивого развития. Особое значение приобретает стратегический анализ, отдельные методы которого позволяют диагностировать не только внешнюю среду хозяйствующего субъекта, но и его внутренние возможности. В этой связи возникают проблемы выбора методов и методик стратегического анализа, способных выявить ключевые параметры устойчивого развития организации.

Анализ последних публикаций. Вопросам стратегического анализа уделено внимание в работах известных российских и зарубежных ученых, как: В.Э. Керимов [10], А.Н. Петров [3; 7], Н.С. Пласкова [6], А.Дж. Скринкленд [9], А.А. Томпсон-мл. [9], А.Н. Хорин [10] и др.

В настоящее время науке и практике известны разные методы и методики стратегического анализа, используемые для разработки стратегии предприятия, прогнозирования его основных финансовых показателей. Однако не

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

² Togliatti State University, Russia.

³ Togliatti State University, Russia.

уделено достаточного внимания методическому инструментарию стратегического анализа в определении устойчивого развития организации.

Вопросам устойчивого развития посвящены труды отечественных экономистов: А.Г. Гранберга [8], В.И. Данилова-Данильяна [8], В.В. Ивантера [2; 4], М.Н. Узякова [2; 4], М.М. Циканова [8], А.А. Широга [4], О.В. Шнайдер [5; 11], Е.С. Шопхоева [8].

Целью исследования является изучение теоретических положений и разработка методических рекомендаций по стратегическому анализу в определении устойчивого развития организации.

Основные результаты исследования. В условиях турбулентности экономики стратегия устойчивого развития предприятий всех сфер становится актуальной. Под устойчивым развитием предприятия понимается модель его развития, в основе которой заложены принципы эффективного использования всех видов ресурсов на базе инноваций и баланс потребностей/возможностей предприятия и общества. Инновации обеспечивают экономический рост, связанный с развитием науки и новых технологий, как следствие, улучшением качества и продолжительности жизни населения, повышением доступа к знаниям и различным видам ресурсов. Баланс потребностей/возможностей предприятия и общества связан с удовлетворением потребностей предприятий, общества, с сохранением окружающей среды и природного капитала, развитием личного и общественного здоровья. Модель устойчивого развития предприятия является важным элементом на пути строительства инновационной экономики и инновационного общества. Основными признаками такого общества является использование ресурсосберегающих технологий и интеллектуального (знаниевого) капитала.

Задача макро- и микроуровня в кризисных условиях – поддержание предприятий, удержание их в рамках стратегии инновационного развития, их ориентация на принципы устойчивого развития общества. В этой связи важную роль играет доступный любым предприятиям инструмент – стратегический анализ.

Стратегический анализ позволяет прогнозировать, управлять и контролировать стратегию устойчивого развития предприятия. Его отличием от других видов анализа является то, что он позволяет во всех внутренних процессах (производственных, сбытовых, технологических и т.д.) находить устойчивые закономерности и тенденции, определяющие стратегическое направление развития, принципы внедрения новых технологий и принципов использования интеллектуального капитала. Так же стратегический анализ ориентирован на нестабильность внешних условий. Его методика позволяет разрабатывать долгосрочную стратегию предприятия, адекватную внешним условиям и достаточно гибкую по отношению к их изменению.

При реализации концепции устойчивого развития предприятия стратегический анализ должен базироваться на оценке и прогнозировании показателей устойчивого развития: экономических, экологических и социальных.

Экономический аспект представлен финансовыми и нефинансовыми показателями хозяйствующего субъекта. В данном аспекте среди основных показателей можно выделить создание добавленной стоимости, размеры

инвестиций в интеллектуальный капитал, внутренние и внешние социальные программы, результаты оценки удовлетворенности потребителей, сведения о качестве продукции, вклад хозяйствующего субъекта в развитие национальной экономики и эффективности взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. Экономическая устойчивость определяется наличием необходимого производственно-технологического и организационного потенциала, эффективной маркетинговой политикой, рациональным использованием ресурсов, инновационной активностью, обеспечением финансовой устойчивости.

Социальная сфера включает вклад хозяйствующего субъекта в охрану труда и здоровья персонала, социальные программы помощи населению, в которых принял участие хозяйствующий субъект, доказательство соблюдения им прав человека. Основные параметры социальной ответственности: стабильная выплата заработной платы; дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; развитие человеческих ресурсов через обучающие программы, подготовка и повышение квалификации; помощь в критических ситуациях; поддержание имиджа социально ответственного работодателя, а также участие в социальных инвестициях через внутренние и внешние социальные программы на территориях присутствия, ориентированные на поддержание социального благополучия, безопасности и устойчивости. Основные показатели данного раздела описывают существующие в хозяйствующем субъекте правила управления персоналом, корпоративный кодекс хозяйствующего субъекта, отношения хозяйствующего субъекта с населением.

Экологический аспект направлен на защиту окружающей среды и относится к применяемым хозяйствующим субъектом технологиям для поддержания экологического баланса. В этом аспекте имеют значение показатели: по защите и восстановлению окружающей среды, включая снижение вредных выбросов и других нагрузок на окружающую среду, потребление энергии, водных и прочих ресурсов, данные о выбросах различных категорий загрязняющих веществ, снижение всех типов выбросов, переработка и повторное использование материалов и ресурсов, контроль за качеством атмосферы городов и зданий, комплексные меры по снижению потребления энергии, повышение эффективности потребления воды, комплексное развитие территории, рациональное потребление, восстановление природного баланса флоры и фауны, оценка природного капитала, определение показателей изменения объема ресурсов, оценка объема невозможных ресурсов, оценка последствий принятия тех или иных решений, оценка влияния их на окружающую среду и предложение мер по нивелированию этих последствий. Для успешного развития хозяйствующего субъекта необходим баланс 3 взаимозначенных аспектов. Приведем схему взаимодействия основных показателей устойчивого развития предприятия (рис. 1).

Несмотря на значительный объем экономических показателей, основополагающую роль в концепции устойчивого развития занимают социальные и экологические.

Основой для разработки стратегических управленческих решений в определении устойчивого развития организации является комплексная информа-

ция экономической, социальной и экологической сфер. Именно такую базу данных предоставляет стратегический анализ.



Рис. 1. Система показателей концепции устойчивого развития предприятия, авторская разработка

К его основным задачам относятся:

- изучение экономических процессов, определение их закономерностей и тенденций;
- выявление влияния экзогенных и эндогенных факторов влияния на финансовое состояние и результаты деятельности организации в текущем периоде и перспективе;
- обеспечение менеджмента необходимой информацией для принятия стратегических решений;

- разработка мероприятий, направленных на устойчивое развитие организации в будущем;
- научное обоснование экономической целесообразности выбора стратегии устойчивого развития организации;
- контроль за реализацией стратегии организации.

Качество стратегического анализа во многом характеризуется соблюдением ряда принципов, представленных в табл. 1.

Таблица 1. Основные принципы стратегического анализа в определении устойчивого развития организации, авторская разработка

№	Наименование принципа	Содержание принципа
1.	Научность	при проведении стратегического анализа следует руководствоваться научно обоснованными методиками и процедурами
2.	Комплексность	предполагает всестороннее исследование экономических явлений и процессов
3.	Объективность	предусматривает беспристрастное изучение факторов, влияющих на устойчивое развитие организации и разработку обоснованных выводов
4.	Системность	заключается в исследовании экономических процессов и явлений, экзогенных и эндогенных факторов во взаимосвязи и взаимозависимости, а не изолированно
5.	Вариантность	предполагает наличие альтернативных вариантов для выбора оптимальной стратегии устойчивого развития организации
6.	Эффективность	состоит в том, чтобы выбранная на основе результатов стратегического анализа, стратегия устойчивого развития была эффективной и позволила успешно функционировать организации в долгосрочной перспективе

Качество стратегического анализа также зависит от информационной базы. В этих условиях отчетность об устойчивом развитии хозяйствующего субъекта должна способствовать формированию полной, сбалансированной и достоверной информации, позволяющей с одной стороны стейкхолдерам предоставить необходимую для них информацию, согласно их запросам, а с другой стороны – служить инструментом управления хозяйствующим субъектом для его менеджмента в части повышения эффективности использования природных ресурсов, способствующих управлению социальной сферой и окружающей средой. Следует отметить, что результаты работы по охране окружающей среды, социальной деятельности и корпоративному управлению влияют на операции с ценными бумагами хозяйствующего субъекта, формируя его деловую репутацию у стейкхолдеров посредством информационной открытости.

С целью получения достоверных результатов стратегический анализ должен проводиться последовательно, с правильной организацией процедур. На наш взгляд, стратегический анализ в определении устойчивого развития предприятия должен включать основные этапы, представленные на рис. 2.

Соблюдение этапов позволит четко установить цели и задачи стратегического анализа, подобрать необходимую информацию, выбрать наиболее эффективные методы, позволяющие оценить внешнюю и внутреннюю среды предприятия. На основании проведенного исследования разработать меро-

принятия и выбрать стратегию, направленную на устойчивое развитие организации, осуществить контроль за ее реализацией.



Рис. 2. Этапы стратегического анализа в определении устойчивого развития организации, авторская разработка

Подводя итоги изучения теоретических положений стратегического анализа в определении устойчивого развития организации можно сделать следующие **выводы**:

- устойчивое развитие предприятия – это модель его развития, в основе которой заложены принципы эффективного использования всех видов ресурсов на базе инноваций и баланс потребностей/возможностей предприятия и общества;
- инструмент, обеспечивающий реализацию концепции устойчивого развития предприятия – стратегический анализ. Его целью является оценка и управление экономической, социальной и экологической сферой через систему показателей;
- качество стратегического анализа во многом характеризуется соблюдением ряда принципов: научность, комплексность, объективность, системность, вариантность, эффективность;
- с целью получения достоверных результатов стратегического анализа в определении устойчивого развития предприятия необходимо соблюдать последовательность этапов его проведения.

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Будущее России: инерционное развитие или инновационный прорыв? (долгосрочный сценарный прогноз) / В.В. Ивантер, Б.Н. Кузык и др. – М.: Институт экономических стратегий, 2005. – 144 с.
3. *Гвичия Г.М., Петров А.Н.* Стратегическое управление как фактор конкурентоспособности // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2004. – №1–2. – С. 95–98.
4. *Ивантер В.В., Узяков М.Н., Широков А.А.* Долгосрочное социально-экономическое развитие России: оценка потенциала экономического роста и технологического развития // Экономика региона. – 2011. – №2. – С. 239–245.
5. *Люльков Р.Н., Шнайдер О.В.* Экономический потенциал организации: сущность и значение: Монография. – Тольятти: Филиал РГСУ в г. Тольятти, 2012. – 240 с.
6. *Пласкова Н.С.* Экономический анализ: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 704 с.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
8. Стратегия и проблемы устойчивого развития России в XXI веке / Под ред. А.Г. Гранберга, В.И. Данилова-Данильяна, М.М. Циканова, Е.С. Шопхоева. – М.: Экономика, 2002. – 414 с.
9. *Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2009. – 928 с.
10. *Хорин А.Н., Керимов В.Э.* Стратегический анализ: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2006. – 288 с.
11. *Шнайдер О.В., Шумилова И.В.* Учётно-аналитическое обеспечение управления финансовой устойчивости предприятий. // Балтийский гуманитарный журнал. – 2014. – №2. – С. 89–91.

Стаття надійшла до редакції 30.12.2014.