

# Стратегический анализ устойчивого развития предприятий на современном этапе

**М.М. Басова,**

Финансовый университет,  
Москва, Россия

<http://orcid.org/0000-0002-0281-2112>

## АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается концепция стратегического анализа устойчивого развития предприятий, выделяются основные проблемы его методологического обеспечения и практического использования. Отсутствие единой методики проведения и избыток инструментов обозначены как основные препятствия на современном этапе развития данного вида анализа. На конкретном материале ОАО «Сетевая компания» проиллюстрирован вариант рационального использования методов оценки внутренней и внешней среды организации при проведении стратегического анализа. Внешняя среда, с которой взаимодействует компания, может оказать на нее существенное негативное влияние, в основном из-за замедления развития российской экономики в целом и последствий санкций. Среди факторов внутренней среды преобладают показатели, выступающие ее сильными сторонами с высоким уровнем значимости – доля на рынке, качество предоставляемых услуг по энергообеспечению и технологическому присоединению, кадровый состав и потенциал. Также представлен набор инструментов для анализа основных групп заинтересованных сторон. Определены основные проблемы, с которыми может столкнуться специалист при проведении стратегического анализа устойчивого развития предприятия.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие хозяйствующих субъектов; стратегический анализ устойчивого развития предприятия; внутренняя и внешняя среда организации; SWOT-анализ; качественный и количественный PEST-анализ; GETS-анализ; SNW-анализ; анализ разрывов – GAP-анализ; модель пяти конкурентных сил Портера; метод «Диаграмма „Исикава“»; модель Митчелла, Агла и Вуда.

**Для цитирования:** Басова М.М. Стратегический анализ устойчивого развития предприятий на современном этапе // Учет. Анализ. Аудит. 2017. № 5. С. 56–63.

УДК 338  
JEL L10

# Strategic Analysis of Sustainable Development of Enterprises at the Present-Day Stage

**M.M. Basova,**

Financial University,

Moscow, Russia

<http://orcid.org/0000-0002-0281-2112>

## ABSTRACT

The article discusses the concept of strategic analysis of sustainable development of enterprises, outlines the main problems of methodological support and practical use. The lack of a unified methodology and a plethora of tools are identified as the major obstacles at the present stage of development of this type of analysis. The particular example of the OJSC "Grid Company" illustrates a variant of the rational use of methods of assessing the internal and external environment of an organization when conducting a strategic analysis. External environment, with which the company interacts, may have a significant negative impact, mainly due to the slowdown of the Russian economy in general and the consequential impact of sanctions. Among the factors of the internal environment the performance indicators that dominate are the ones that advocate its strengths with a high level of significance, such as market share, the quality of the services provided for power supply and technological connection services, staffing and capacity. There is also a set of tools provided in the article for the analysis of the main stakeholder groups. The main problems, that an experienced specialist may face when carrying out the strategic analysis on sustainable development of the enterprise are defined in the article.

**Keywords:** sustainable development of business entities; strategic analysis of sustainable development of the enterprise; internal and external environment of the organization; SWOT analysis; qualitative and quantitative PEST analysis; GETS analysis, SNW analysis; GAP analysis; model Porter five forces analysis; the method 'Diagram "Ishikawa"'; model Mitchell, Agle and Wood.

**For citation:** Basova M.M. Strategic Analysis of Sustainable Development of Enterprises at the Present-Day Stage. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*, 2017, no. 5, pp. 56–63. (In Russ.).

UDC 338

JEL L10

Устойчивое развитие хозяйствующих субъектов можно рассматривать как долгосрочную стратегию их деятельности с целью обеспечения роста стоимости бизнеса, которая основана на эффективном взаимодействии с заинтересованными сторонами при соблюдении определенных принципов (требований) экономико-социальной и экологической устойчивости бизнеса.

Нацеленность на максимизацию текущей прибыли для собственников постоянно натывается на противодействие работников компании, стремящихся получить достойное вознаграждение за свой труд, инвесторов, стремящихся получить стабильный доход на свой капитал с приемлемым уровнем риска, потребителей, желающих приобрести товар (услугу) по приемлемой для

них цене. Это означает, что для развития компании необходимо постоянно договариваться с заинтересованными лицами, чтобы обеспечить прогресс в развитии компании [1].

Анализ современного состояния экономики доказывает необходимость формирования механизма, обеспечивающего устойчивое развитие предприятия, понимаемого в системе экономических отношений как хозяйствующий субъект. В основе такого механизма лежит разработка новых подходов и методологий к стратегическому анализу устойчивого развития предприятия (САУРП).

Традиционно *стратегический анализ* рассматривается как «некоторый комплекс методов и инструментов, применяемых для поддержки принятия стратегических решений» [2]. САУРП

можно рассматривать как некую систему преобразования информации, полученной в результате анализа внешней и внутренней среды организации, в ее стратегический план.

В настоящее время, на наш взгляд, вопросам САУРП и в теоретическом, и практическом аспектах уделяется недостаточно внимания. Анализ теоретических источников показал, что часть работ ориентирована лишь на стратегию устойчивого развития, где стратегический анализ либо не рассматривается вообще, либо рассматривается очень поверхностно. В основном учебно-методическая литература ориентирована либо на стратегический анализ, либо на вопросы устойчивого развития организации.

С какими же проблемами сталкиваются организации при проведении стратегического анализа?

Прежде всего это отсутствие единой методики проведения САУРП. Здесь следует оговориться, что речь идет о типовом характере методики, поскольку в ряде организаций такой анализ проводится, но некую индивидуальную методику некорректно просто использовать в рамках своей организации, ее нужно предварительно адаптировать, что часто бывает очень дорогостоящим мероприятием.

На наш взгляд, за основу будущей методики можно взять положения, представленные в диссертационной работе Н. С. Батыровой [3], где в разделе «Разработка методики информационно-аналитического обеспечения стратегии устойчивого развития» даются теоретические основы методики комплексной оценки стратегического положения компании на основе анализа внешней и внутренней среды и анализа основных групп заинтересованных сторон.

Следующая проблема — избыток инструментов (методов анализа внутренней и внешней среды организации), используемых при проведении стратегического анализа. Как известно, в качестве наиболее известных и широко применяемых на практике методов анализа внутренней и внешней среды организации следует выделить: SWOT-анализ, качественный и количественный PEST-анализ, GETS-анализ, SNW-анализ, анализ разрывов — GAP-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера, метод «Диаграмма „Исикава”» и ряд других. В научно-учебной литературе они подробно описаны,

но на вопрос «В каких случаях и сочетаниях их целесообразно использовать в практике проведения САУРП?» трудно найти ответ.

К каким последствиям может привести их неправильное сочетание? На наш взгляд, непроработанное сочетание инструментов стратегического анализа влияет на качество оценки воздействия факторов на бизнес-процессы, степень их детализации и ранжирования, на усложнение и затягивание по времени самого анализа.

Проиллюстрируем один из вариантов рационального использования инструментов при проведении стратегического анализа на примере ОАО «Сетевая компания»\*. В системе стратегического управления хозяйствующего субъекта, которым является ОАО «Сетевая компания», постоянно осуществляется процесс по корректировке стратегии — важнейшей и определяющей долгосрочное развитие такого субъекта цели, способов и средств ее достижения.

На наш взгляд, при проведении САУРП целесообразно использовать следующие методы:

1. PEST-анализ для ОАО «Сетевая компания», направленный на выявление факторов внешней среды, которые способны оказывать позитивное или негативное влияние на хозяйствующий субъект, в разбивке на такие группы факторов, как политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological), приведен в *табл. 1 и 2*.

2. SWOT-анализ для ОАО «Сетевая компания», направленный на выявление как внешних, так и внутренних факторов, влияющих на развитие организации, в разбивке на сильные и слабые стороны (факторы внутренней среды организации) и возможности и угрозы (факторы внешней среды организации), приведен в *табл. 3*.

3. SNW-анализ для ОАО «Сетевая компания», направленный на более детальное рассмотрение внутренних факторов, влияющих на развитие организации, приведен в *табл. 4 и 5*.

Оценка деятельности организации начинается с анализа внешней среды. На первом этапе формируются показатели макроокружения, имеющие высокую вероятность реализации и воздействия. На втором и третьем этапах

\* Официальный сайт ОАО «Сетевая компания». URL: <http://gridcom-rt.ru/> (дата обращения: 15.02.2017).

Таблица 1 / Table 1

Качественное описание факторов внешней среды, влияющих на ОАО «Сетевая компания» /  
Qualitative description of the external environment factors that influence the OJSC "Grid Company"

№ п/п / No.	Фактор / Factor	Признак и проявление / Sign and manifestation	Возможные ответные меры / Possible countermeasures
<b><i>Р-факторы (политические)</i></b>			
1	Государственное регулирование в отрасли	Регулирование тарифной политики	Оптимизация тарифных ставок в целях стабильного роста доходов компании на основе диалога с ответственными государственными органами в данной сфере
2	Санкции	Разрыв связей с зарубежными инвесторами	Расширение связей с действующими инвесторами (российскими), привлечение ряда новых
<b><i>Е-факторы (экономические)</i></b>			
3	Замедление развития российской экономики в целом	Снижение спроса на электроэнергию	Оптимизация процесса развития электросетевого комплекса
4	Доступ к мировым рынкам капитала	Недоинвестирование российской энергетики	Пересмотр инвестиционных программ
<b><i>С-факторы (социальные)</i></b>			
5	Старение населения Республики Татарстан	Снижение эффективности предоставляемых услуг	Привлечение более молодого персонала при условии поддержки уровня квалификации рабочей силы
6	Рост требований к надежности и качеству энергоснабжения со стороны населения	Рекламации со стороны населения по поводу качества предоставляемых услуг	Достижение гарантированных показателей надежности и качества услуг
<b><i>Т-факторы (технологические)</i></b>			
7	Повышение требований к энергоэффективности	Направление части выручки на погашение штрафов	Совершенствование программ по энергосбережению (снижение выбросов в окружающую среду, потерь в электрических сетях)
8	Значительный физический и моральный износ основного оборудования	Угроза стабильности энергообеспечения целых регионов страны	Реконструкция изношенных и строительство новых энергообъектов

оценивается значимость для компании каждого события, путем определения характера влияния «+1» — возможность, «-1» — угроза, экспертным путем определяется вероятность возникновения факторов в интервале от 0 до 1, а также дается оценка степени влияния каждого фактора на

стратегию организации (от 0 до 5). Итоговый результат оценки возможностей и угроз рассчитывается как произведение обозначенных параметров, который позволяет определить уровень благоприятности каждого внешнего фактора для организации с учетом его значимости [4].

Таблица 2 / Table 2

**Качественный анализ влияния факторов внешней среды на ОАО «Сетевая компания» /  
Qualitative analysis of the external environment influence on the OJSC “Grid Company”**

№ п/п / No.	Фактор / Factor	Характер влияния (1 / -1) / Nature of influence (1 / -1)	Вероятность возникновения (0-100%),% / Probability of emergence (0-100%),%	Степень влияния (0-5) / Extent of influence (0-5)	Итого / Total
1	Государственное регулирование в отрасли	1	100	5	5
2	Санкции	-1	90	3	-2,7
3	Замедление развития российской экономики в целом	-1	65	4	-2,6
4	Доступ к мировым рынкам капитала	-1	60	3	-1,8
5	Старение населения Республики Татарстан	-1	90	2	-1,8
6	Рост требований к надежности и качеству энергоснабжения со стороны населения	1	20	3	0,6
7	Повышение требований к энергоэффективности	-1	30	3	-0,9
8	Значительный физический и моральный износ основного оборудования	-1	40	4	-1,6
9	Итого	-	-	-	-5,8

Таблица 3 / Table 3

**Анализ влияния факторов внутренней и внешней среды на ОАО «Сетевая компания» (SWOT-анализ) / The analysis of the external and internal environment influence on the OJSC “Grid Company” (SWOT analysis)**

Внутренние факторы / Internal factors	Внешние факторы / External factors
<i><b>Сильные стороны</b></i>	<i><b>Возможности</b></i>
Входит в десятку крупнейших российских компаний электросетевой отрасли	Поддержка со стороны государства (инвестиционные программы)
Лидер электросетевой отрасли в регионе присутствия (Республика Татарстан)	Рост требований к надежности и качеству энергоснабжения со стороны населения (как мотивация к улучшению показателей работы)
Клиентоориентированность	Повышение требований к энергоэффективности (как мотивация к улучшению показателей работы)
Поддержка и мотивация кадрового состава	
Учет факторов устойчивого развития в политике компании	
<i><b>Слабые стороны</b></i>	<i><b>Угрозы</b></i>
Состояние основного оборудования	Замедление развития российской экономики в целом
Производственные риски	Сокращение доступа к мировым рынкам капитала
Финансовое состояние	Снижение спроса на электроэнергию

Таблица 4 / Table 4

## SNW-анализ ОАО «Сетевая компания» / SNW analysis of the OJSC "Grid Company"

№ п/п / No.	Факторы внутренней среды / Factors of the internal environment	Уровень значимости (1-3) / Significance value (1-3)	Оценка факторов / Assessment of factors		
			S (сильная) / S (strong)	N (нейтральная) / N (neutral)	W (слабая) / W (weak)
1	Доля рынка	3	3		
2	Имидж компании	2	3		
3	Качество предоставляемых услуг	3	3		
4	Конъюнктура рынка	2		2	
5	Финансовое состояние	3			1
6	Доступность инвестиционных ресурсов	2		2	
7	Кадровый состав и потенциал	3	3		
8	Направленность на взаимодействие со стейкхолдерами	2		2	
9	Состояние материально- технической базы	2		2	
10	Производственные риски	2	3		

Таблица 5 / Table 5

SNW-анализ ОАО «Сетевая компания» (продолжение) /  
SNW analysis of the OJSC "Grid Company" (continued)

Уровень значимости факторов / Significance value of factors		Оценка факторов / Assessment of factors		
		Сильная (3) / Strong (3)	Нейтральная (2) / Neutral (2)	Слабая (1) / Weak (1)
Высокий (High)	3	27 (3 × 3 + 3 × 3 + 3 × 3)	0	3 (3 × 1)
Средний (Average)	2	12 (2 × 3 + 2 × 3)	16 (2 × 2 + 2 × 2 + 2 × 2 + 2 × 2)	0
Низкий (Low)	1	0	0	0

По данным, представленным в *табл. 1 и 2*, можно сделать общий вывод о том, что внешняя среда, с которой взаимодействует ОАО «Сетевая компания», может оказать на него существенное негативное влияние, в основном из-за замедления развития российской экономики в целом и последствия санкций.

При этом ОАО «Сетевая компания» для преодоления негативного воздействия внешней среды следует опираться на свое положение как системообразующего предприятия для Республики Татарстан, а также планомерно использовать предложенные в *табл. 1* ответные меры на внешние угрозы.

По результатам проведения SWOT- и SNW-анализа можно сделать вывод о том, что среди факторов внутренней среды, влияющих на ОАО «Сетевая компания», преобладают показатели, выступающие ее сильными сторонами с высоким уровнем значимости: доля на рынке; качество предоставляемых услуг по энергообеспечению и технологическому присоединению; кадровый состав и потенциал, а также средним уровнем значимости: имидж компании; низкий уровень производственного травматизма. Среди слабых сторон можно выделить финансовое состояние ввиду значительной суммы по кредиторской задолженности компании. Остальные факторы были признаны в ходе анализа нейтральными. Таким образом, в целом ОАО «Сетевая компания» в перспективе имеет все шансы на сохранение лидирующих позиций в регионе, поскольку внутренний потенциал компании находится на достаточно высоком уровне.

Стратегический анализ устойчивого развития предприятий должен опираться на интересы заинтересованных сторон. Перейдем к рассмотрению такого важного аспекта стратегического анализа, как анализ основных групп заинтересованных сторон, для определения значимости которых используется большое количество методов (моделей): Митчелла, Агла и Вуда; А. Менделоу; Гарднера; Брайсона, «Карты стейкхолдеров» и ряд других. Как показывает практика, начинающему бизнес-аналитику трудно сориентироваться в их многообразии и выбрать наиболее подходящую для своей организации. В этой связи, опираясь на теоретические основы процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами, изложенными в работе В. И. Бариленко [5], требуется провести

научную проработку данного вопроса с дальнейшей разработкой методологического комплекса, ориентированного не на простое их описание, а с привязкой их к системе САУРП.

В практике российского бизнеса САУРП проводится, как правило, крупными организациями. Практически не охваченными остаются компании среднего, а тем более малого сегмента. Не стоит забывать, что в условиях рыночной экономики, именно они являются важными секторами экономики. Содержание специалистов в области САУРП внутри таких организаций порой бывает достаточно затратным, не всегда они обладают достаточными знаниями и опытом, и в силу небольшого объема обрабатываемой информации будут недостаточно загружены. Здесь возможна следующая альтернатива — привлечение консалтинговых компаний. Но этот вариант требует осторожности прежде всего как в плане ценовой политики (цена не должна быть завышенной), так и с позиции качества и сроков проведения самого анализа.

Кроме рассмотренных основных проблем, стоит выделить и ряд иных трудностей, с которыми на практике сталкиваются специалисты, занимающиеся проведением САУРП.

Во-первых, в практике российских компаний отсутствует должное внимание к зарубежному опыту проведения САУРП.

Во-вторых, САУРП не имеет своих проблемно ориентированных программно-технических разработок.

В-третьих, это — слабая подготовка должностных лиц и специалистов, отвечающих за проведение стратегического анализа.

В-четвертых, недостаточная информационно-аналитическая база в ряде российских компаний при проведении стратегического анализа приводит к неполному учету факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Многие компании, имея значительный опыт раскрытия финансовой информации, испытывают большие сложности в плане формирования нефинансовой [6].

В заключение следует отметить, что игнорирование всех вышеперечисленных проблем и трудностей негативно сказывается на качестве и времени проведения САУРП, снижая его значимость и практическое применение.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Ермакова М.Н.* Практика взаимодействия с заинтересованными сторонами — путь инновационного развития компании // *Инновационное развитие экономики*. 2014. № 4 (21). С. 47–50.
2. *Черноморский Д.А.* Систематизация методов и разработка технологии стратегического анализа при формировании стратегий бизнес-уровня: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2004. 187 с.
3. *Батырова Н.С.* Информационно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития компании: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12. М., 2014. 206 с.
4. *Мазелис Л.С., Рахманова М.С., Солодухин К.С.* Методы и модели стратегического управления: курс лекций. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. 186 с.
5. *Бариленко В.И. и др.* Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: монография / В.И. Бариленко, Г.В. Сергеева, Е.В. Никифорова и др.; под ред. проф. О.В. Ефимовой. М.: Русайнс, 2015. 160 с.
6. *Басова М.М.* Социальные аспекты устойчивого развития металлургических предприятий // *Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: Сборник научных статей по результатам I Конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития*. М.: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2016. С. 259–271.

## REFERENCES

1. Ermakova M.N. The practice of stakeholder engagement — the path of innovative development of the company. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki = Innovative development of economy*, 2014, no. 4 (21), pp. 47–50. (In Russ.).
2. Chernomorskii D.A. The systematization of methods and the development of the technology of strategic analysis in the formation of the business level strategies: PhD in Economics. Saint Petersburg, 2004. 187 p. (In Russ.).
3. Batyrova N.S. Information-analytical support of the sustainable development strategy of the company: PhD in Economics. Moscow, 2014. 206 p. (In Russ.).
4. Mazelis L.S., Rakhmanova M.S., Solodukhin K.S. Methods and models of strategic management: Course of lectures. Vladivostok: VSUES Publ., 2012. 186 p. (In Russ.).
5. Barilenko V.I. and others. Information and analytical support of sustainable development of economic entities: a monograph, under the editorship of the professor O.V. Efimova. Moscow: Rusains Publ., 2015. 160 p. (In Russ.).
6. Basova M.M. [Social aspects of sustainable development of metallurgical enterprises]. *Vzglyad molodyh uchenyh na problemy ustojchivogo razvitija: Sbornik nauchnyh statej po rezul'tatam I Kongressa molodyh uchenyh po problemam ustojchivogo razvitija* [The view of young scientists regarding the problems of sustainable development: The collection of scientific articles following the results of the I Congress of young scientists on problems of sustainable development]. Moscow: Finansovyi universitet pri Pravitel'stve Rossiiskoi Publ., 2016. Pp. 259–271. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Мария Михайловна Басова** — кандидат экономических наук, доцент Департамента учета, анализа и аудита, Финансовый, Москва, Россия  
mashashik@mail.ru

## ABOUT THE AUTHOR

**Mariya Mikhailovna Basova** — Candidate of Economics, Associate Professor, Department of Accounting, Analysis and Auditing, Financial University, Moscow, Russia  
mashashik@mail.ru