
МЕСТО И РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Булавина Ирина Владимировна, канд. экон. наук, доц.
Кудряшова Алла Владимировна, преп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: kav@vsu.ru

Цель: статья посвящена вопросам интеграции экономического анализа в процесс стратегического планирования деятельности коммерческой организации; выявлению его роли и места в процессе принятия управленческих решений. *Обсуждение:* опыт успешных предпринимателей свидетельствует о том, что основной профессиональной компетенцией руководителей высшего и среднего звена является умение разработать и реализовать план. Ограниченность ресурсов требует от предпринимателя их рационального использования, от этого зависят жизнеспособность, прибыльность и устойчивость его бизнеса. К таковым ресурсам относятся: время, денежные средства, кадры, движимое и недвижимое имущество и т.д. Процесс стратегического планирования деятельности коммерческой организации, как правило, должен базироваться на результатах детального экономического анализа деятельности организации. В ходе проведения экономического анализа следует выявить основные результаты деятельности организации, что, в свою очередь, может послужить базой для построения стратегии развития рассматриваемого предприятия. Особое внимание следует уделить выявлению основных резервов организации для включения их в систему показателей, позволяющих прогнозировать деятельность коммерческой организации. В процессе исследования использовались такие методы, как анализ, синтез, сравнение, метод теоретического обобщения для уточнения понятийного аппарата. *Результаты:* в статье обоснованы роль и место экономического анализа в процессе реализации стратегического планирования деятельности коммерческой организации.

Ключевые слова: анализ, стратегия организации, стратегическое планирование, бизнес-планирование, резервы и факторы, управленческое решение.

Введение

В современных социально-экономических условиях, когда каждая организация рассматривает процесс стратегического планирования, как условие для реализации поставленных целей и достижения желаемых результатов деятельности организации, становится обязательным формирование массива информации о состоянии предприятия и для этих целей используются данные бухгалтерского и налогового учета. Для анализа внешней среды предприятия формируется база данных, собранная в ходе проведения маркетингового анализа. Таким образом, массив информации создает основу для проведения экономического анализа, который, в свою очередь, является основой для разработки управленческих решений.

Для того чтобы определить роль и место экономического анализа в процессе стратегического планирования, определимся с понятиями стратегического планирования и экономического анализа.

По мнению Горемыкина В.А., «Планирование является одной из основных функций менеджмента и представляет собой процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана и его корректировки в соответствии с изменяющимися условиями. В общем случае это процесс обработки информации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения цели» [6].

Савкина Р.В. рассматривает «систему управления как единый замкнутый цикл», [9] началом и завершением которого считает планирование, рассматриваемое как «подсистема по конкретизации цели и путей развития предприятия» [9]. «При этом план рассматривается не как догма, не как набор количественных и качественных показателей, которые обязательны для выполнения, а как наиболее рациональный и эффективный путь развития при сложившихся внутренних и внешних условиях» [9].

Стратегический план предприятия, согласно государственному стандарту (ГОСТ Р 54147-2010: Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения), это «план, разрабатываемый на уровне компании или подразделения (стратегической бизнес-единицы) с целью определения миссии компании, главных ориентиров ее долговременного роста, создания основы для разработки номенклатуры товаров и распределения ресурсов между подразделениями компании» [8].

При разработке стратегического плана экономический анализ включает в себя:

- сквозной анализ основных показателей на всех стадиях разработки и реализации проекта в течение всего планового периода;
- разработку и утверждение набора количественных и качественных показателей и характеристик функционирования предприятия;
- выявление основных резервов развития организации с указанием

влияющих на них факторов, причем обязательно на всех иерархических уровнях управления (федеральном, муниципальном, уровне предприятия или подразделения предприятия).

В рамках разработки и реализации стратегического плана предприятия на основе результатов экономического анализа формулируется управленческое решение, направленное на достижение поставленных целей развития предприятия. На рис. 1 представлена схема интегрированности экономического анализа в систему планирования деятельности предприятия, на которой можно увидеть, что экономический анализ в системе планирования деятельности коммерческого предприятия занимает центральное место и является основой для принятия управленческих решений.

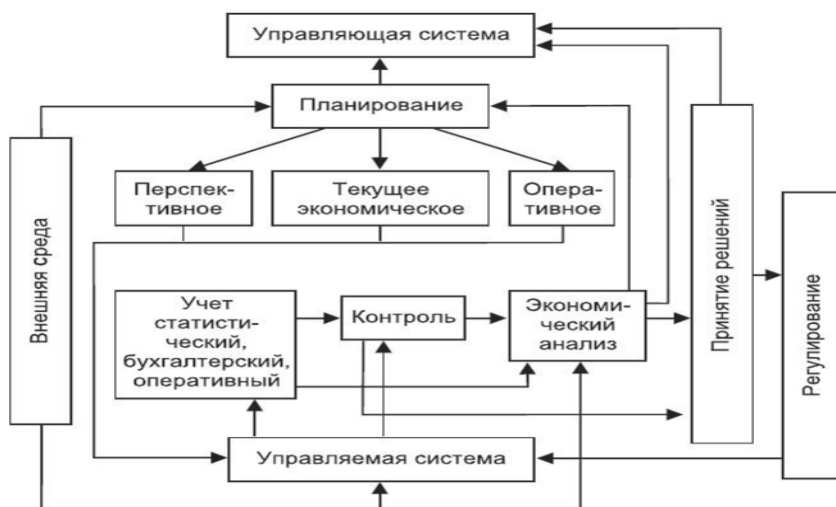


Рис. 1. Интеграция экономического анализа в систему планирования деятельности организации

Роль экономического анализа в системе планирования можно представить следующей схемой:

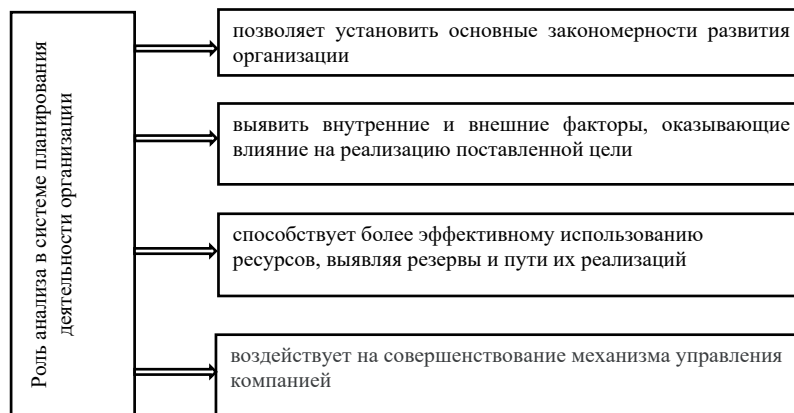


Рис. 2. Обоснование роли экономического анализа в системе планирования деятельности организации

Можно сделать вывод, что анализ представляет собой содержательную сторону процесса управления предприятием.

Следовательно, можно отметить, что экономический анализ позволяет выявить взаимосвязи между объектами управления. Информационная база, формируемая в результате проведения анализа, позволяет руководству предприятия и ключевым исполнителям выбрать наиболее оптимальный вариант решения. Это, в свою очередь, позволяет снизить риск неопределенности в ходе принятия управленческого решения.

В процессе выработки управленческих решений выделяют четыре фазы (рис. 3).

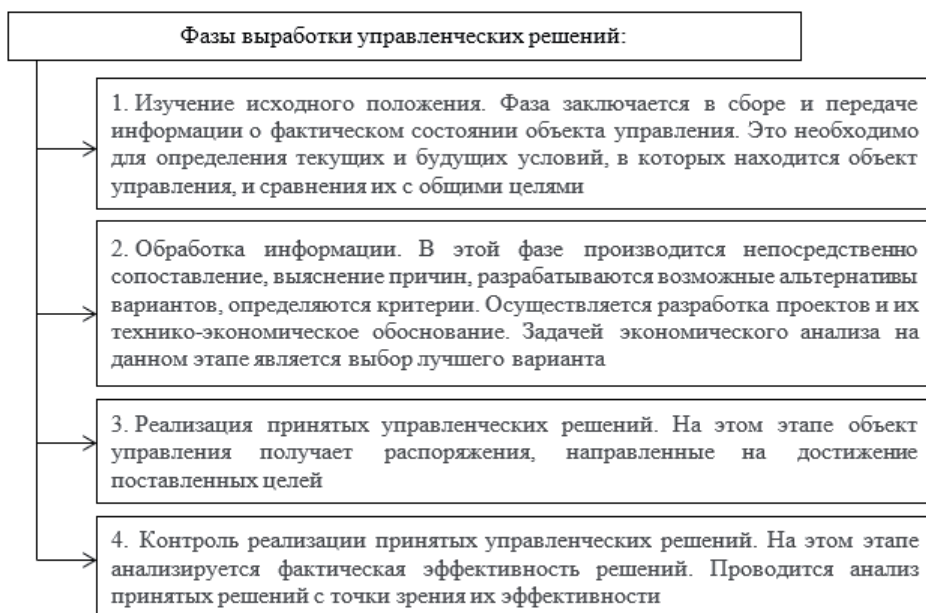


Рис. 3. Фазы выработки управленческих решений

По мнению Воловикова В.П., «Рациональная организация деятельности экономического субъекта возможна только на основе проведения тщательного экономического анализа всех аспектов управления, а увеличение технических возможностей управления, следовательно, позволяет сместить цели от оценки деятельности за прошлый период к построению трендов развития будущих ситуаций, необходимых для обоснованного принятия тактических и стратегических решений» [3]. Трудно не согласиться с автором, в том, что бухгалтерский учет позволяет сформировать массив информации за прошлые периоды, но только грамотно построенная система менеджмента организацией может использовать эту информацию для построения трендов развития предприятия на длительную перспективу.

Информация, необходимая для проведения экономического анализа, формируется в системе учета (бухгалтерского и налогового). В Российской

Федерации на долю «бухгалтерской информации» приходится порядка 75% всей финансово-экономической информации.

К качеству и составу информации и показателей, используемых в процессе стратегического планирования с целью разработки управленческого решения, предъявляются определенные требования:

- во-первых, показатели должны обеспечивать комплексную характеристику основных аспектов функционирования организации;
- во-вторых, все показатели должны быть логически увязаны между собой и с обобщающим показателем, характеризующим основную стратегическую цель организации;
- в-третьих, все показатели должны быть сопоставимы и рассчитываться по единым методикам;
- в-четвертых, все показатели должны быть конкретными и измеримыми, и даже качественные показатели, традиционно трудно измеряемые, должны влиять на финансовые показатели и иметь тесную связь с конечными результатами;
- в-пятых, набор и количество показателей, отражаемых в отчетности и участвующих в процессе планирования, должен быть ограниченным, поскольку огромный массив информации затрудняет процесс принятия решений в сфере управления предприятием и процессами внутри организации; кроме всего прочего, неограниченный массив информации может слабо реагировать на изменение условий функционирования организации, а одним из принципов планирования является гибкость и адаптивность;
- в-шестых, в системе стратегических планов должны быть показатели, которые являются адресными и нацеленными на конкретных исполнителей.

Предопределяя цели стратегического планирования и прогнозирования, можно использовать отдельные показатели, а также систему показателей, систематизируя их по различным критериям. Их деление на логико-дедуктивные и эмпирико-индуктивные широко освещено в работах современных экономистов. «При строительстве логико-дедуктивных систем показателей выбирается целевой показатель верхнего уровня в качестве основного обобщающего показателя, трансформирующегося в заданной последовательности в частные показатели более низких уровней. Необходимо не упустить логической связи частного показателя с основным, т.е. благодаря этому принципу можно построить «дерево целей». Далее «дерево целей» необходимо перевести в количественную плоскость, т.е. выбрать для каждой цели первого и второго порядка соответствующий качественный или количественный показатель. Такие логико-дедуктивные системы показателей признаются универсальными и в дальнейшем могут применяться в целях стратегического планирования и прогнозирования, анализа, контроля деятельности в целом и структурных подразделений, исходя из этапа пла-

нирования или контроля» [6]. Основными группами показателей, используемых в системе стратегического планирования, являются рентабельность, ликвидность, деловая активность, платежеспособность. Эти группы показателей достаточно традиционно используются для оценки финансового состояния предприятия, но в целях стратегического планирования именно на них необходимо обращать особое внимание, поскольку именно финансовое состояние хозяйствующего субъекта в наибольшей степени определяет вектор стратегического развития организации.

Таблица

Показатели, используемые в моделях Du Pont[6]

Показатели	Формула для расчета	Характеристика показателя
Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал (по балансу)}}$	Показатель является критерием эффективности использования инвестированных средств.
Доходность активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Общая стоимость активов}}$	Показывает сколько единиц прибыли заработано одной единицей активов.
Финансовый рычаг*	$\frac{\text{Совокупные активы}}{\text{Собственный капитал}}$	Показывает степень использования заемных средств для финансирования деятельности компании.
Рентабельность продаж	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}}$	Показывает, сколько единиц прибыли остается в распоряжении организации с каждого рубля средств, полученных от реализации продукции.
Оборачиваемость активов	$\frac{\text{Выручка от реализации продукции}}{\text{Итог актива баланса}}$	Характеризуется коэффициентом оборачиваемости и длительностью одного оборота.
Коэффициент налоговой нагрузки	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Прибыль от фин. –хоз. деятельности}}$	Показывает, какая часть прибыли остается в распоряжении организации после уплаты налогов.
Операционная рентабельность	$\frac{\text{Прибыль от операционной деятельности}}{\text{Чистая прибыль}}$	Характеризует, во сколько раз прибыль от операционной деятельности превышает чистую прибыль

* При помощи финансового рычага можно оценить предел, до которого организации следует полагаться на заемные средства. Принято, что значение коэффициента не должно быть ниже трех, т.е. соотношение заемных и собственных средств должно быть не менее 2.

В финансовом менеджменте наиболее широко распространены системы показателей: Du Pont; Pyramid Structure of Ratios; ZVEL; система показателей RL. Американская компания Du Pont разработала систему, основными показателями которой являются показатели, представленные в таблице. Авторами был предложен простой способ управления рентабельностью через разложение коэффициента рентабельности на факторы, отражающие различные аспекты деятельности предприятия. В зависимости от детализации расчетов выделяют двух-, трех- и пятифакторную модели.

Разница между предложенными моделями заключается в степени детализации рассматриваемых показателей рентабельности. При том что данная модель была предложена достаточно давно, она не теряет своей актуальности. И при условии необходимости стратегического планирования деятельности коммерческих организаций позволяет достаточно адекватно прогнозировать многие аспекты деятельности организации.

Заключение

Обобщая вышеизложенное, можно с высокой уверенностью отметить, что роль и место экономического анализа в процессе стратегического планирования, как функции менеджмента в коммерческих организациях, весьма значимы. Весь процесс стратегического планирования строится на результатах проведенного анализа экономических показателей, собранных в ходе ведения бухгалтерского и налогового учета, составления и обобщения бухгалтерской финансовой отчетности.

Список источников

1. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. *Финансовый анализ*. Москва, Дело-Сервис, 2012.
2. Андрианова И.Д. Зарубежный опыт стратегического планирования // *Современные тенденции развития науки и технологий*, 2015, no. 4-5, с. 10-11.
3. Воловиков Б.П. *Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа*: монография. Москва, Инфра-М, 2017.
4. Глаголев С.Н., Курбатов В.Л., Бухова С.М. Система экономических показателей в стратегическом анализе для целей стратегического планирования и прогнозирования предпринимательской деятельности // *Региональные проблемы преобразования экономики*, [S.l.], июль 2020, no. 11, с. 291-297. Доступно: <http://rppe.ru/new/index.php/rppe/article/view/1346> (дата обращения: 16.03.2021).
5. Горбунов В.Л. *Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов*: научно-практическое пособие. Москва, Риор, 2019.
6. Горемыкин В.А. *Планирование на предприятии*: учебник, 4-е изд., перераб. и доп. Москва, Высшее образование, 2007.
7. Ковалев В.В. *Финансовый анализ: методы и процедуры*. Москва, Финансы и статистика, 2003.
8. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 54147-2010: *Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения*. Доступно: <http://base>.

garant.ru/71629580/ (дата обращения: 18.03.2021).

9. Савкина Р.В. *Планирование на предприятии*: учебник для бакалавров, 2-е изд., перераб. Москва, Издательско-торговая корпорация «ДашковиКо», 2018.

10. Семагина А.А. Учетно-аналитическое обеспечение системы управления собственным капиталом коммерческой организации // *Современные научные исследования и инновации*, 2013, no. 3. Доступно: <http://web.snauka.ru/issues/2013/03/22673> (дата обращения: 19.03.2021).

11. Шайдуллин И.У. Сравнительный анализ использования моделей экономического анализа при стратегическом планировании в России и за рубежом // *Молодой ученый*, 2017, no. 10 (144), с. 247-250.

12. Ширшикова Л. А. Вопросы применения экономического и финансового анализа при стратегическом планировании деятельности экономических субъектов // *Молодой ученый*, 2016, no. 10.5 (114.5), с. 50-52.

THE PLACE AND ROLE OF ECONOMIC ANALYSIS IN THE PROCESS OF STRATEGIC PLANNING OF THE ACTIVITIES OF COMMERCIAL ORGANIZATIONS

Bulavina Irina Vladimirovna, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Kudryashova Alla Vladimirovna, Assist. Prof.

Voronezh State University, Universitetskaya pl., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: kav@vsu.ru

Purpose: to integrate of economic analysis in the process of strategic planning of the activities of a commercial organization; to identify its role and place in the process of making managerial decisions. *Discussion:* the experience of successful entrepreneurs shows that the main professional competence of senior and middle managers is the ability to develop and implement a plan. Limited resources require the entrepreneur to use them efficiently, and the viability, profitability and sustainability of his business depends on it. These resources include: time, money, personnel, movable and immovable property, etc. The process of strategic planning of the activities of a commercial organization, as a rule, should be based on the results of a detailed economic analysis of the organization's activities. In the course of the economic analysis, it is necessary to identify the main results of the enterprise's activities, which in turn can serve as a basis for building a development strategy for the enterprise in question. Directly, special attention should be paid to identifying the main reserves of the enterprise to include them in the system of indicators that allow you to predict the activities of a commercial organization. Research methodology. In the course of the research, such methods as analysis, synthesis, comparison, and the method of theoretical generalization were used to clarify the conceptual apparatus. *Results:* the article reveals the content of economic analysis in relation to the problems of implementing the process of strategic planning of the activities of a commercial organization.

Keywords: analysis, enterprise strategy, strategic planning, business planning, reserves and factors, management decision.

References

1. Artemenko V.G., Bellendir M.V. *Finansovyy analiz* [The financial analysis]. Moscow, Delo-Servis, 2012. (In Russ.)
2. Andrianova I.D. Zarubezhnyy opyt strategicheskogo planirovaniya [Foreign experience of strategic planning]. *Sovremennye tendencii razvitiya nauki i tehnologii*, 2015, no. 4-5, pp. 10-11. (In Russ.)
3. Volovikov, B.P. *Strategicheskoe biznes-planirovanie na promyshlennom predpriyatii s primeneniem dinamicheskikh modelej i scenarnogo analiza*: Monografiya [Strategic business planning at an industrial enterprise using dynamic models and scenario analysis]. Moscow, Infra-M, 2017. (In Russ.)

4. Glagolev S.N., Kurbatov V.L., Buhonova S.M. Sistema ekonomicheskikh pokazatelej v strategicheskom analize dlja celej strategicheskogo planirovanija i prognozirovanija predprinimatel'skoj dejatel'nosti [The system of economic indicators in strategic analysis for the purposes of strategic planning and forecasting of entrepreneurial activity]. *Regional'nye problemy preobrazovanija ekonomiki*, no. 11, pp. 291-297. Available at: <http://rppe.ru/new/index.php/rppe/article/view/1346> (assessed: 16.03.2021). (In Russ.)
5. Gorbunov V.L. *Biznes-planirovanie s ocenкой riskov i effektivnosti proektov: nauchno-prakticheskoe posobie* [Business planning with risk assessment and project efficiency: Scientific and practical manual]. Moscow, Rior, 2019. (In Russ.)
6. Goremykin V.A. *Planirovanie na predprijatii: uchebnik* [Planning at the enterprise: textbook]. 4-e izd. pererab. i dop. Moscow, Vysshee obrazovanie, 2007. (In Russ.)
7. Kovalev V.V. *Finansovyj analiz: metody i procedury* [Financial analysis: methods and procedures]. Moscow, Finansy i statistika, 2003. (In Russ.)
8. Nacional'nyj standart RF GOST R 54147-2010: Strategicheskij i innovacionnyj menedzhment. Terminy i opredelenija [National standard of the Russian Federation GOST R 54147-2010: Strategic and innovative management. Terms and Definitions]. Available at: <http://base.garant.ru/71629580/> (assessed: 18.03.2021). (In Russ.)
9. Savkina R.V. *Planirovanie na predprijatii: uchebnik dlja bakalavrov* [Planning at the enterprise: textbook for bachelors]. 2-e izd., pererab. Moscow, Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i Ko», 2018. (In Russ.)
10. Semagina A.A. Uchetno-analiticheskoe obespechenie sistemy upravlenija sobstvennym kapitalom kommercheskoj organizacii [Accounting and analytical support of the equity capital management system of a commercial organization]. *Sovremennye nauchnye issledovanija i innovacii*, 2013, no. 3. Available at: <http://web.snauka.ru/issues/2013/03/22673> (assessed: 19.03.2021). (In Russ.)
11. Shajdullin I.U. Sravnitel'nyj analiz ispol'zovanija modelej ekonomicheskogo analiza pri strategicheskom planirovanii v Rossii i za rubezhom [Comparative analysis of the use of models of economic analysis in strategic planning in Russia and abroad]. *Molodoj uchenyj*, 2017, no. 10 (144), pp. 247-250. (In Russ.)
12. Shirshikova L.A. Voprosy primenenija ekonomicheskogo i finansovogo analiza pri strategicheskom planirovanii dejatel'nosti ekonomicheskikh sub'ektov [Issues of application of economic and financial analysis in strategic planning of the activities of economic entities]. *Molodoj uchenyj*, 2016, no. 10.5 (114.5), pp. 50-52. (In Russ.)