

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрены сущность стратегического анализа как этапа разработки стратегии, этапы его проведения, а также используемые в его процессе методы и модели.

*Ключевые слова:* стратегия, стратегическое планирование и управление, стратегический анализ.

N.N. Gribanova

## STRATEGIC ANALYSIS IN ORGANIZATION

The author studies the essence of strategic analysis as part of strategy workout process, as well as stages of the analysis, and the required methods and models.

*Keywords:* strategy, strategic planning and management, strategic analysis.

Формирование стратегии начинается с проведения стратегического анализа. Стратегический анализ — это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

Решающую роль в стратегическом анализе играет выявление основных умений и навыков, которые дают компании конкретные преимущества и определяют основные направления ее деятельности.

Например, основными умениями компании SONY являются:

- быть на переднем крае электронных технологий;
- использовать последние электронные технологии с целью: формирования новых потребностей; удовлетворения новых потребностей при помощи товаров нового поколения.

При стратегическом анализе исследуется:

- окружающая среда: ее возможности, факторы риска, форс-мажорные обстоятельства;
- внутренняя среда: сильные и слабые стороны; потенциал; основные навыки и умения;
- ресурсы и потенциал организации с целью: наиболее полного использования возможностей и сильных сторон; нейтрализация слабых сторон, факторов риска, и форс-мажорных обстоятельств;
- раскрытие потенциала;
- ценности: руководства; коллектива;
- меры социальной ответственности;
- возможности, факторы форс-мажора и риска появляются вследствие: деятельности государства (например, изменения нормативного регулирования);
- прихода и ухода конкурентов;
- достижение научно-технического прогресса;
- сезонных и экономических циклов.

Сильные и слабые стороны являются результатом:

- внутренней гармонии или дисгармонии предприятия;

- типа предприятия, стратегии, структуры, технологий;
- степени адекватности внешней среде.

Внутренняя противоречивость видения, целей, стремлений всегда приводит к ослаблению фирмы, также как целостность — к укреплению.

Каждое предприятие имеет свои особенности, связанные со стратегией, структурой, персоналом, используемыми технологиями.

Своеобразие компаний не может не приводить к появлению сильных и слабых сторон. Например, сильные стороны горизонтальных структур определены способностью к:

- адаптации;
- оперативной обработке больших объемов нечеткой и — динамично меняющейся информации;
- быстрому принятию решений;
- минимизации упущенной выгоды.

Слабые стороны горизонтальных структур — трудности, возникающие при:

- планировании;
- минимизации издержек;
- поддержании дисциплины.

Сильные и слабые стороны вертикальных организационных структур прямо противоположны горизонтальным. Так, именно минимизация издержек за счет планирования и экономии на масштабе является сильной чертой вертикальных структур, а трудности с адаптацией, обработкой больших объемов нечеткой информации — слабыми сторонами. Поэтому в здоровой организации сильные стороны являются оборотной стороной слабых и наоборот.

Стратегический анализ может быть разделен на следующие основные этапы:

- сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предполагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- анализ возможных вариантов будущего фирмы;
- определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма приступает к завершающему этапу разработки стратегии — выбору определенного варианта стратегии и подготовки стратегического плана.

Анализ разрыва — простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель — определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, то установить, как «заполнить» его.

Следующие методы стратегического анализа обычно применяются для определения стратегических альтернатив, возможных вариантов стратегического плана.

Одна из классических моделей стратегии связывает определение стратегии с достижением преимуществ в издержках. Предполагается, что когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20%.

Это зависит от следующих факторов:

- преимуществ в технологии, возникающие с расширением производства;
- обучение на опыте наиболее эффективным способам организации производства;
- эффект экономии на масштабе.

Основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких единичных издержек, и, следовательно, самых высоких прибылей.

Другой моделью, анализирующей динамику рынка, является модель жизненного цикла товара. Жизнь товара на рынке разделена на несколько основных этапов:

- рождение и внедрение на рынок — небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;
- стадия роста — существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
- стадия зрелости — устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
- стадия насыщения рынка и упадка — снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла — правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа существования товара на рынке.

Описанные модели являются наиболее простыми методами стратегического анализа, так как связывают разработку стратегии лишь с одним из факторов деятельности.

Далее остановимся на методах, имеющих комплексный характер, увязывающий различные компоненты внутренней и внешней среды организации. Например, портфельные модели анализа стратегии. Они определяют настоящие и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри его.

Первоначальной классической портфельной моделью является матрица БКГ (Бостонской консультативной группы). Модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей; она может быть основой для анализа разных стратегий развития деловой единицы (бизнеса). Модель представляет собой простой доступный для понимания подход к организации делового портфеля организации (портфеля ценных бумаг).

Более сложным вариантов портфельной модели является многофакторная матрица «Мак-Кинси» компании, разрабатывающей ее по заказу «Дженерал Электрик». Ее преимущества по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы.

Моделью, способной дать более конкретный материал для принятия стратегических решений является комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS).

Материалы ПИМС — результат обобщения опыта более 3000 предприятий Европы и Северной Америки. Показатели деятельности компаний отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли, и разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка, на котором действуют предприятия, и производственная структура предприятия. Модель ПИМС выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания — относительная доля рынка, производительность труда.

Модель ПИМС позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономи-

ки изучения модели ПИМС носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса. С этой точки зрения статистический опыт североамериканского и японского бизнеса имеет для нашей экономики ограниченное применение.

Хорошим способом осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее является модель Мак-Кинси.

К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль. Модель определяет последовательность внутренних действий организации после применения определенной стратегии.

Модель «7С» важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимания здесь как установление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии. Планирование здесь, в первую очередь, — продуктивное общение.

Изучение стратегических альтернатив предприятия возможно также с помощью гарвардской модели стратегического анализа, базовыми принципами которой является поиск соответствия преимуществ и слабых сторон предприятия возможностям и угрозам, исходящим из окружающей среды с учетом ценностных ориентаций предпринимателей.

Анализ воздействия исследуемых альтернатив на экономику предприятия с помощью производственно-рыночных сценариев позволяет выбрать стратегию, наилучшим образом обеспечивающую достижение долгосрочных целей организации.

Для разработки сценариев применяют корреляционный анализ, экстраполяции трендов, экспертный, расчетно-конструктивный, интервальное прогнозирование, качественный анализ и другие.

На основе стратегического анализа выбирается стратегия предприятия, которая воплощается в систему внутрифирменных долгосрочных (стратегических), среднесрочных и тактических планов и специальных программ развития предприятия, его производственных и функциональных подразделений.

После разработки долгосрочных, тактических и оперативных планов наступает этап практической реализации стратегии предприятия. Для этого устанавливается программа действий специальных процедур — система выполнения отдельных мероприятий или составных частей стратегического замысла.

### Информация об авторе

*Грибанова Нина Николаевна* — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятия и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: gribanova-nn@isea.ru.

### Author

*Gribanova Nina Nikolayevna* — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: gribanova-nn@isea.ru.