

## ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ\*

*Аннотация.* Скорость современных бизнес-процессов требует от участников рынка усиления внимания к организации деятельности предприятия. Стратегический анализ является одним из наиболее важных моментов при планировании целей и задач предприятия на среднесрочный и долгосрочный периоды. Стратегический анализ – первый исследовательский этап стратегического управления, который обеспечивает поддержку принятия обоснованных решений. Выбор метода анализа влияет на практическую применимость управленческих решений, что в конечном итоге ведёт к повышению конкурентоспособности организации.

*Ключевые слова:* стратегический анализ, организация, внешняя среда, внутренняя среда, конкурентоспособность, управление, планирование.

A. Karlov

METHODOLOGICAL PECULIARITIES OF THE STRATEGIC ANALYSIS OF AN INDUSTRIELLE ORGANIZATION

*Abstract.* The pace of modern business processes requires more and more attention of market participants to organizing activities of their organization. The strategic analysis is one of the most important issues in planning medium-term and long-term goals and tasks of the enterprise. The strategic analysis is the first research stage of the strategic management that backs up the making of reasoned decisions.

*Key words:* strategic analysis, organization, external environment, internal environment, competitiveness, management, planning.

На сегодняшний день стратегический анализ интенсивно применяется в процессе управления деятельностью организации. Одна из главных причин этому – острая необходимость принимать стратегические решения оперативно и на более качественном уровне, что невозможно делать без готовой и обработанной информации о рынке и внутреннем состоянии дел компании.

В целом стратегический анализ может быть определён как понимание организации и окружающей её среды с учётом перспективы дальнейшего развития. Стратегический анализ описывает попытки организации определить своё положение в отрасли, во-первых, с помощью определения изменений, которые возникают в экономическом окружении организации, и выявления их воздействия на организацию и её деятельность; во-вторых, – определения преимуществ ресурсов организации в зависимости от этих изменений.

Цель стратегического анализа в промышленной отрасли – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стадию стратегического выбора.

Стратегический анализ как независимый предмет исследования был выбран и подвергался изучению многочисленных ученых, среди которых можно отметить Кларка и Скотта [Clark and Scott 1995], Марча [Cyert and March 1963], Портера [Porter 1980], Лин-

\* © Карлов А.В.

бдома [Lindblom 1959] и других.

Все эти учёные указывают, что стратегический анализ – фундаментальный элемент в формировании стратегии организации.

Кэй и Дайсон [Kaue и Dyason 1998] доказали, что если предварительный стратегический анализ отсутствует, то организации начинают осуществлять свою стратегию без наличия ясного набора целей, что приводит к затруднениям в бизнесе уже в первые месяцы работы.

Именно поэтому важно, чтобы стратегический анализ был проведён качественно, так как от этого зависит эффективность стратегии организации.

Необходимо отметить, что стратегический анализ – первый исследовательский этап стратегического управления, который обеспечивает поддержку принятия обоснованных решений. Он позволяет:

- учесть влияние макроэкономической и политической ситуации на отрасль в целом и отдельные организации в ней;
- выявить закономерности и тенденции развития отрасли, эффективные формы и методы внутриотраслевой конкуренции, ключевые факторы успеха и движущие силы отрасли;
- выделить угрозы и возможности внешней среды для организации в стратегической перспективе;
- использовать внутренний стратегический потенциал организации наиболее эффективным способом, исходя из внутренних возможностей организации и тенденций изменения внешней среды;
- повысить экономическую эффективность деятельности организации и стабилизировать её финансовые показатели на необходимом уровне в долгосрочной перспективе;
- оптимизировать распределение всех видов ресурсов организации для достижений стратегических целей и обосновать стратегическую ресурсную потребность.

Объектом стратегического анализа является организационное окружение, которое представляет собой набор факторов внешней и внутренней среды, определяющих способность организации достигать поставленных целей. Менеджеры должны иметь ясное представление о структуре организационной среды, знать специфику составляющих её компонентов, владеть методами ее стратегического анализа, чтобы своевременно и адекватно реагировать на происходящие изменения.

В результате не только бизнес, но также и некоммерческие организации, например, образовательные, культурные, художественные или муниципальные учреждения, экологические организации всё чаще становятся предметом стратегического анализа.

При проведении стратегического анализа ключевую роль играют методы и инструменты, которые и включаются в методологию изучения компании в отрасли. Именно они выступают промежуточным этапом в общей структуре и предоставляют в результате основной массив информации о состоянии организации, поэтому от полноты их выбора и использования зависит качество проделанной работы.

В настоящее время можно отметить тенденцию к непрерывному росту количества методов для проведения стратегического анализа, что, с одной стороны, осложняет выбор исследователя, а с другой стороны, позволяет применить более современные методы и более детально проанализировать состояние компании и выявить ее позицию по отношению к конкурентам отрасли.

Эйлон считает: «Метод – только средство для получения результата, но это – не результат сам по себе» [Eilon 1980]. С этим высказыванием сложно не согласиться, так как в действительности выбранный метод для проведения стратегического анализа в большей степени направлен на определение дальнейшего алгоритма действий, без использования

которого становится невозможным получение самого результата.

В то же время не стоит забывать о том, что методы стратегического анализа выполняют ряд функций в самом процессе стратегического управления [Эйлон 1980; Дей 1986; Лэнгли 1988 и 1991; Дайсон 1990]. Таким образом, можно выделить следующие функции методов стратегического анализа:

- информационная;
- структуризация предмета для проведения анализа;
- обеспечение координации и контроля при стратегическом планировании процессов [Кларк и Скотт, 1995].

Необходимо отметить, что методы, которые были тщательно отобраны в соответствии с целями и задачами анализа, могут гарантировать достаточно высокую практическую применимость в принятии управленческих решений.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Был разработан в середине 60-х годов в компании «General Electric» .

PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании. Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является её огромным достоинством, так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

Решающие факторы прибыльности для промышленной организации, в соответствии с моделью PIMS:

- капиталоемкость;
- относительное качество продукта;
- относительная доля компании на рынке;
- производительность труда.

Большое преимущество модели PIMS состоит в том, что её авторы пытаются измерить относительное качество продукта, так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение нужд потребителей. В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей.

Однако использование данного метода в нашей стране достаточно затруднительно из-за разницы в темпах развития отраслей, поэтому большей популярностью пользуются индифферентные методы анализа, такие как *SWOT-анализ, дискриминантный, факторный анализ* и другие.

Стратегия на уровне бизнес-единицы предполагает, что каждая бизнес-единица представляет собой совокупность определённого числа бизнес-сегментов, направленных на обеспечение конкурентоспособности в каждом из них. Реализацию стратегии на уровне бизнес-единицы будут выполнять операционные менеджеры, которые должны отслеживать реакцию конкурентов на проводимые действия, для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2000.
2. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. – М.: Вильямс, 2009.

3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: М 25 Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
4. Портер Е. Майкл. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2005. – 608 с.
5. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.
6. Clark D.N. Strategic Management Tool Usage: a Comparative Study // *Strategic Change*, 1997, Vol. 6. P. 417-427.
7. Clark D.N. Strategic Level MS/OR Tool Usage in the United Kingdom: an Empirical Survey / D. N. Clark, J.L. Scott // *Journal of the operational research society*, 1995, Vol. 46. P. 1041-1051.
8. Dyson R.G. *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*. Chichester: Wiley, 1990.
9. Eilon The Role of Management Science // *Journal of the Operational Research Society*, 1980, Vol. 31. P. 17-28.
10. Langley A. The Roles of Formal Strategic Planning // *Long Range Planning*, 1988, Vol. 21. P. 40-50.
11. Langley A. Formal Analysis and Strategic Decision Making // *OMEGA*, 1991, Vol. 19. P. 79-99.
12. Porter M.E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1963.