Объект и этапы стратегического анализа организации

Аннотация

Востребованность стратегического управления и стратегического анализа как его важнейшей функции в условиях нестабильности бизнес-среды, конкуренции и риска неуклонно возрастает. Все большее число российских компаний отдают предпочтение стратегически ориентированным методам ведения бизнеса. Вместе с тем в научной среде нет единого мнения по поводу объекта стратегического анализа, его этапов и специфических особенностей. В статье предпринята попытка обоснования объекта стратегического анализа с ориентацией на бизнес-модель компании с учетом ее жизненного цикла. Исходя из этого, сформулирована цель и предложены этапы стратегического анализа.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегический анализ, бизнес модель компании, жизненный цикл организации, этапы стратегического анализа

Лубков Виталий Анатольевич
канд. экон. наук, доцент кафедры статистики и анализа хозяйственной деятельности предприятий АПК, Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра I
lva.79@mail.ru

Развитие рыночных отношений в нашей стране вызывает усложнение хозяйственных связей и взаимодействий, повышает уровень конкурентной борьбы, усиливает риск и неопределенность в процессе принятия управленческих решений.

Место и роль стратегического анализа в деятельности организации

Макроэкономическая среда также нестабильна и периодически мы становимся свидетелями возникновения кризисных явлений, больно бьющих по финансово-экономическому положению хозяйствующих субъектов. Ярким примером этого служит недавний экономический кризис 2008–2009 годов, поставивший в трудное положение многие отечественные компании. В этих условиях все большее количество организаций ориентируется на внедрение стратегических методов управления бизнесом, которые позволяют расширить горизонты предви-

дения, усилить дальнозоркость и тем самым создать возможность своевременной и адекватной реакции предприятия на изменения внутренней и внешней бизнес-среды.

Стратегическое управление проявляет себя через определенные функции, среди которых важное место занимает стратегический анализ. Задача стратегического анализа состоит в том, чтобы из различного рода данных, отражающих отдельные явления и факты, составить общую, целостную картину состояния организации, выявить присущие тенденции и закономерности ее развития и на этой основе представить объективный информационный материал для принятия сбалансированных и обоснованных управленческих решений [3].

Традиционно стратегический анализ выражается в процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив. Его отличительными особенностями являются прогнозная направленность, комплексный характер, а объектом исследования выступает организация в целом, либо ее отдельные сегменты.

Конкретизация объекта стратегического анализа

В целях совершенствования стратегического анализа мы предлагаем, в первую очередь, уточнить, что в данном случае является анализируемым объектом. По нашему мнению, в качестве объекта стратегического анализа следует использовать не столько само предприятие как имущественный комплекс, сколько его бизнес-модель, которая представляет собой совокупность информационных моделей, обеспечивающих необходимую полноту и точность описания бизнеса компании. Иными словами, бизнес-модель определяет метод ведения бизнеса, т.е. как компания привлекает и удерживает клиентов, как организует бизнес процессы, работу с персоналом, поставщиками, инвесторами, кредитными институтами, государством и т.п.

Факторами (элементами) бизнес-модели являются финансы, контрагенты, персонал, клиенты, инновации, ресурсы, бизнес-процессы, учет, маркетинг, организационная структура предприятия. Очевидно, что набор факторов для каждой организации практически одинаков, однако способы реализации и механизмы активизации каждая ком-

стратегическое управление проявляет себя через определенные функции, среди которых важное место занимает стратегический анализ

традиционно стратегический анализ выражается в процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив

пания определяет самостоятельно, исходя из своих целей, задач и специфики бизнеса. Так, в частности, при одинаковой для всех необходимости финансирования деятельности (фактор-финансы) фирма может ориентироваться на собственные, либо заемные, либо привлеченные источники, либо определенным образом комбинировать их, формируя таким образом свою оригинальную бизнес-модель.

Кроме того, отметим, что факторы бизнес модели функционируют в определенной системе, то есть взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Таким образом, их сочетание можно назвать архитектурой бизнес-модели.

Архитектура бизнес-модели оригинальна и специфична для каждой организации. При этом разбалансированная структура бизнес-модели, ее нерациональная организация в пространстве и во времени может не только нанести компании существенный экономический урон, но и поставить под вопрос само ее существование.

пегий ежик

Влияние жизненного цикла фирмы на ее бизнес-модель

Очевидно, бизнес-модель находится под влиянием большого количества внутренних и внешних факторов, важнейшим из которых является жизненный цикл организации. Действительно, на разных ее этапах происходит активизация различных составляющих бизнес-модели. Так, на стадии зарождения стратегически важным для организации является выбор видов деятельности, осуществление крупных стартовых инвестиций, поиск источников финансирования, крупные маркетинговые исследования с целью преодоления входных «барьеров» в отрасль, формирование оргструктуры. Стадия активного роста и зрелости требует от организации активизации таких элементов бизнес-модели как клиенты, персонал, бизнес-процессы, то есть компания, заняв свою рыночную нишу, вынуждена удерживать завоеванные позиции, а также искать способы дополнительного генерирования экономических выгод. На стадии спада и старения необходимо принимать решение либо об уходе с рынка, либо о переходе на качественно новый уровень развития. В последнем случае актуализируется инновационная составляющая бизнес-модели.

Роль стратегии в трансформации бизнес-модели

Таким образом, мы рассматриваем бизнес-модель как некое текущее положение предприятия, сформировавшееся под воздействие внутренних и внешних факторов на том или ином этапе жизненного цикла. Между тем, в целях сохранения организации и ее конкурентоспособности, бизнес-модель должна трансформироваться, адаптируясь к новым условиям. Ключевую роль в этой трансформации мы отводим стратегии, роль которой, по нашему мнению, состоит в придании бизнес-модели динамических свойств. Иными словами стратегия выступает в качестве своеобразного двигателя для бизнес-модели, заставляющего последнюю корректировать свою архитектуру в соответствии с запросами рынка. Грамотная стратегия, таким образом, реализуемая фирмой, задает правильный вектор движения бизнес-модели, ее совершенствования в рамках миссии, видения и целей функционирования хозяйствующего субъекта.

Цель и этапы стратегического анализа, ориентированного на бизнес-модель компании

Целью стратегического анализа, на наш взгляд, является обеспечение сбалансированности и устойчивости бизнес-модели коммерческой организации на всех стадиях ее жизненного цикла в интересах сохранения конкурентных преимуществ, роста стоимости компании, ее операционных и географических сегментов. Стратегический анализ представляется важнейшей функцией стратегического управления, являясь связующим звеном между стратегическим учетом и принятием стратегических управленческих решений.

Исходя из вышесказанного, можно укрупнено выделить основные этапы стратегического анализа:

1. Идентификация этапа жизненного цикла организации, что в значительной степени определяет характер принимаемых стратегических решений. При этом аналитик опирается на совокупность финансовых, технико-экономических и организационных показателей, позволяющих в совокупности осуществить подобную диагностику.

набор факторов для каждой организации практически одинаков, однако способы реализации и механизмы активизации каждая компания определяет самостоятельно

2. Анализ и выявление наиболее важных и стратегически значимых факторов бизнес- модели на данном этапе жизненного цикла, которые могут стать ключевым объектом стратегического управления. Наиболее ответственный этап, от которого в значительной степени зависит эффективность всех последующих стратегически ориентированных аналитических действий. При этом здесь необходимо привлечение и координированное взаимодействие всех линейных руководителей компании, включая финансовых и производственных менеджеров, специалистов по учету, инженеров, технологов, маркетологов и проч. Только в случае подобной консолидации возможно принятие объективного решения относительно перспективных и стратегически значимых направлений развития компании.

3. Детальный анализ внутреннего содержания стратегических компонентов бизнес-модели. На данном этапе необходимо провести тщательное исследование фактического состояния дел, а также проработать варианты дальнейшего развития анализируемого сегмента бизнес-модели. При этом считаем целесообразным широкое использование информации о конкурентах, находящихся в аналогичных условиях. Это позволит, во-первых, избежать возможных ошибок, которые уже совершили другие; во-вторых, иметь определенный ориентир, что позволит более четко формулировать целевые установки и, в-третьих, разработать действенные рычаги ведения конкурентной борьбы посредством создания устойчивой и конкурентоспособной бизнес-модели.

4. Разработка адекватных бизнес-стратегий, реализация которых в данных конкретных условиях позволит в максимальной степени учесть влияние факторов внутренней и внешней бизнес-среды, сохранить сбалансированную архитектуру бизнес-модели, сохранить и усилить конкурентные позиции организации и, на этой основе, получить максимально возможные экономические выгоды.

5. Контроль за реализацией выбранных и внедренных в хозяйственную практику стратегических инициатив.

на стадии спада и старения необходимо принимать решение либо об уходе с рынка, либо о переходе на качественно новый уровень развития

Вывод

Подводя итог, отметим, что в условиях конкуренции и риска в качестве объекта стратегического анализа

целесообразно использовать бизнес-модель организации. Реализация стратегий позволяет трансформировать бизнес-модель, превращая последнюю в активно-адаптивный механизм сохранения конкурентоспособности коммерческой организации.
Стратегический анализ позволяет выявить наиболее важные факторы бизнес-модели с учетом жизненного цикла фирмы и на этой основе предложить адекватные стратегии, способные выступить в качестве рациональной движущей силы бизнес-модели хозяйствующего субъекта.

стратегия выступает в качестве своеобразного двигателя для бизнес-модели, заставляющего последнюю корректировать в соответствии с запросами рынка

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб: Питер, 2009. – 344 с.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования»: [пер. с англ.] / Р. Грант. – 5-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 555 с.
3. Хорин А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2006. – 288 с.

pn

Vitaliy A. Lubkov
Candidate of Economic Sci., Associate Professor of the Academic Department of Statistics and Analysis of Economic Activity of AIC Enterprises, Voronezh State Agricultural University named after Emperor Peter the Great

Subject and Stages of Organization Strategic Analysis

Abstract

The demand of strategic management and the strategic analysis as its major function in the conditions of instability of a business environment, the competition and risk steadily increases. The increasing number of the Russian companies prefer strategically focused methods of business. At the same time in the scientific environment there is no consensus concerning object of the strategic analysis, its stages and specific features. In article attempt of justification of object of the strategic analysis with orientation to company business model taking into account its life cycle is made. Proceeding from it, the purpose is formulated and stages of the strategic analysis are offered.

Keywords: strategic management, strategic analysis, business company model, life cycle of the organization, stages of the strategic analysis