DOI: 10.17117/na.2015.07.168

Поступило в редакцию: 03.07.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.07.168.pdf>**Резникова О.С.****Методы стратегического анализа управления
организации****Reznikova O.S.****Methods of strategic analysis management of the organization**

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этап анализа. Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации

Ключевые слова: методы стратегического анализа, стратегическое управление, управление персоналом

As with any management process, strategic management necessarily involves the analysis stage. Strategic analysis is a tool for database conversion, the resulting analysis of the environment in the strategic plan of the organization

Key words: methods of strategic analysis, strategic management, personnel management

Резникова Ольга Сергеевна

*Доктор экономических наук, заведующая кафедрой
Крымский федеральный университет им. В.И.
Вернадского
Крым, г. Симферополь, проспект Академика
Вернадского, 4*

Reznikova Olga Sergeevna

*Doctor of Economic Sciences, Head of Department
Crimean Federal University named V.I. Vernadsky
Crimea, Simferopol, Academician Vernadsky ave., 4*

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает следующие этапы:

- этап анализа;
- этап планирования (выбора);
- этап реализации принятого решения.

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. К инструментам стратегического анализа относятся:

- формальные модели и количественные методы;
- самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и планировщиков [3, 279].

Формальные методы и модели в определенной степени утратили свою популярность в 80-е годы. Однако это не означало отказ от них, а выразилось в том, что сегодня методы стратегического анализа применяют с большей осторожностью, с учетом конкретных обстоятельств.

На этапе анализа определяются и оцениваются наиболее важные для развития организации факторы, называемые стратегическими факторами. Эти факторы относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Наиболее распространенным инструментом анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).

Например, в качестве сильных сторон деятельности организации могут выступать: высокая квалификация персонала, низкая себестоимость продукции, наличие достаточного объема прибыли и т.д.; в качестве слабых сторон – устаревшее оборудование и технология производства товара, недостаток управленческого таланта, неразвитая система сбыта готовой продукции и т.д.; в качестве возможностей – ускорение роста рынка, высокая покупательская способность населения, развитие научно-технического прогресса и т.д.; в качестве угроз повышение уровня конкуренции в отрасли, рост продаж замещающего продукта, неблагоприятная политика правительства, изменение потребностей и вкуса потребителей и т.д.

Однако здесь необходимы продуманные суждения, так как то, что выглядит слабостью, может на самом деле быть сильной стороной. Более того, аналитик может обнаружить, что зачастую одна и та же единица информации должна быть отнесена к более, чем одной категории. Это происходит из-за глубоких взаимозависимостей функциональных областей, области общего руководства и требований к процессу формирования эффективной стратегии.

Кроме этого SWOT – анализ можно использовать при оценке конкурентных преимуществ фирмы и разработке конкурентных стратегий.

В этом случае идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) принятие условий для превращения слабостей организации в силу и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

SWOT-анализ основан на использовании данных о настоящем и прошлом состоянии. Для разработки стратегии этого недостаточно, необходима информация о тенденциях развития рыночной ситуации; метод требует обеспеченности, исчерпывающей полноты и осторожности при его выполнении.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1. Сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
2. Анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма приступает к завершающему этапу разработки стратегии – выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана. Анализ разрыва – простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель – определить существует ли разрыв между целями фирмы и её возможностями и, если да, установить, как заполнить (ликвидировать) его.

Конкретное применение анализа разрыва означает следующее:

- определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);
- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния внешней среды и предполагаемого будущего;
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
- разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва – это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

Кривая опыта (рис. 1) связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках. Предполагается, что каждый раз, когда объём производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20%.

Рис. 1. Кривая опыта

Снижение затрат при увеличении объёма производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

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

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка. Применение кривой опыта возможно, в основном, в отраслях материального производства.

Главным недостатком модели является учёт только одной из внутренних проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

Вторая модель представляет собой матрицу (рис. 2), включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на: 1) существующие; 2) новые, но связанные с существующими; 3) совершенно новые.

Таблица 1. Матрица рыночных стратегий

Стратегия «улучшай то, что ты уже делаешь»	Стратегия развития рынка
Стратегия разработки новых товаров	Стратегия диверсификации

Матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок – продукт». Модель используется для:

- определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;
- выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношений для разных деловых единиц, то есть при формировании портфеля ценных бумаг фирмы [3, 281].

Метод LOTS используется на первом этапе процесса стратегического управления для прогнозирования деятельности организации.

Философия LOTS исходит из того, что организация должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. Этот метод включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Обслуживание включает 9 этапов и касается: существующего положения; стратегии; долгосрочных целей; краткосрочных целей; методов и объектов анализа; кадрового потенциала; планов развития; организации менеджмента; отчетности.

При реализации этих этапов могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. При этом конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

На следующем этапе происходит формулирование возможных организационных стратегий и выбор лучшей стратегической альтернативы для ее реализации. Также на этом этапе происходит формулирование миссии и целей организации.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента переключается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов, и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии.

Таким образом, рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие этапы:

- миссия организации;
- анализ внешней и внутренней среды;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;

– оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

Разрабатывая стратегию управления персоналом, необходимо руководствоваться правилом: в основу совершенствования систем и методов управления должны быть положены человеческие ресурсы, рассматриваемые в совокупности различных элементов системы УП.

Формирование стратегии управления персоналом может проходить двумя способами:

снизу — вверх: Подразделения ----- ► Собственная стратегия и план мероприятий ► Интеграция в единый план организации;

сверху — вниз: Руководство ----- ► Стратегия развития ----- ► Стратегия и план для каждого подразделения.

Таким образом, кадровая политика организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого в организации.

Список литературы:

1. Артур А. Томпсон-мл., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2006. 928 с.
2. Нэгл Т.Т. Стратегия и тактика ценообразования: руководство по принятию решений, приносящих прибыль. СПб.: Питер, 2003. 576 с.
3. Резникова О.С., Калькова Н.Н. Маркетинг. Симферополь: АРЕАЛ, 2014. 428 с.
4. Стивенсон В.Дж. Управление производством. Москва: БИНОМ, 1999. 928 с.

© 2015, Резникова О.С.

Методы стратегического анализа управления
организации

© 2015, Reznikova O.S.

Methods of strategic analysis management of the
organization