

УДК 338.242.012

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н.В. Лашманова¹, Д.И. Мамагулашвили²

¹Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)

²Тверской государственной университет, г. Тверь

Конкурентная ситуация формирует стратегию развития организации. Еще более актуальным становится изучение внешней среды. Наиболее эффективными методами анализа среды в настоящее время являются: метод SWOT, GAP-анализ, факторный анализ, CVP-анализ.

***Ключевые слова:** конкурентная ситуация, анализ среды, методы анализа среды, стратегический анализ, средства стратегического анализа, система сбалансированных показателей.*

Формирование стратегии развития организаций принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой они находятся. В частности, это касается того, как руководство организации воспринимает различные угрозы и возможности внешней среды, какие сильные стороны своего потенциала старается задействовать, какие методы в области стратегических решений использует.

Как известно, выбор стратегии развития определяет цели и задачи всей системы стратегического управления.

Несомненно, стратегическое управление должно рассматриваться через динамическую совокупность пяти взаимосвязанных известных управленческих процессов.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегии развития, позволяющей организации достичь стратегических целей. Как известно анализ среды предполагает исследование трех ее элементов:

- 1) макроокружения (МО);
- 2) непосредственного окружения (НО);
- 3) внутренней среды.

Анализ МО (PEST-анализ) чаще всего применяется для крупных организаций, ТНК и др.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным элементам: потребители; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы и др.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения стратегических целей.

Несомненно, что система стратегического управления определяет и особый менеджмент, который представлен совокупностью принципов, методов и функций при выполнении которых и достигаются стратегические цели. При этом функция анализа предваряет все стратегические процессы. Данная функция выполняет следующие задачи: сбор информации, ее обработка, классификация, систематизация, хранение и др. [1, 2].

Наиболее применяемыми методами анализа в настоящее время являются: метод SWOT, GAP-анализ, факторный, CVP-анализ и др.

Стратегический анализ выражается в процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив. Согласно сложившимся представлениям, стратегический анализ имеет целью нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей производственно-хозяйственной деятельности. Важнейшими задачами стратегического анализа являются обоснование стратегических планов, оценка ожидаемого их выполнения, а также предоставление информации для принятия стратегических управленческих решений.

Стратегический анализ может быть как частным, тематическим (какой-либо одной стороны деятельности или одного процесса), так и комплексным, охватывающим все важнейшие аспекты того или иного вида деятельности.

Основным средством стратегического анализа является экономико-математическое моделирование. Процесс моделирования можно условно разделить на три этапа:

- анализ теоретических закономерностей, свойственных изучаемому явлению или процессу, и эмпирических данных о его структуре и особенностях с последующим построением моделей;
- определение методов, с помощью которых можно решить задачу;
- анализ полученных результатов;

Разработка стратегии организации требует сбора и анализа большого объема информации. Источники информации для стратегического анализа условно можно разделить на внешние и внутренние.

К *внешним* источникам относятся:

- обзоры рынка;
- аналитические статьи;
- реклама;
- статистика;
- заказные обзоры;
- интернет;

- журналы;
- базы данных;
- заказные исследования;
- оценки экспертов;
- информация об уже проведенных исследованиях.

К *внутренним* источникам относятся:

- бухгалтерская (финансовая) отчетность;
- статистика производства, продаж, качества;
- различные статистические данные и пр.

Изучение этих источников позволяет сделать долгосрочный прогноз.

Применяемый для анализа среды метод SWOT – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и угрозами, и возможностями со стороны внешней среды [2].

Факторный анализ – один из механизмов экспертной оценки эффективности конкретного бизнеса и его основных аспектов. Он позволяет сравнивать различные значения показателей по многим критериям. можно, например, воспользоваться факторным анализом, если необходимо сопоставить две компании или два продукта. Как правило, для таких операций используются только качественные оценки. Факторный анализ позволяет, с одной стороны, перевести сравнение в область количественных оценок, а с другой – определяет главные причины отклонений. По результатам факторного анализа можно понять, какие области бизнеса стоит развивать, чтобы добиться превосходства над конкурентами.

Одним из видов стратегического анализа является GAP-анализ. С его помощью можно организовать поиск шагов для достижения заданной цели.

Очень часто при постановке стратегических целей специалистов смущает серьезный разрыв между тем, что они «намечали», и тем, что получилось на самом деле. Слишком серьезное восприятие такого разрыва приводит к «приземленности» при выборе целей и к неуверенности при их достижении. С помощью GAP-анализа можно найти путь от текущего состояния к желаемому.

Одним из эффективных методов стратегического анализа является CVP – анализ (Cost – Volume – Profit; затраты – объем – прибыль). Он помогает руководителям предприятий выявить оптимальные пропорции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом реализации, минимизировать

предпринимательский риск. Бухгалтеры, аудиторы, эксперты и консультанты, используя данный метод, могут дать более глубокую оценку финансовых результатов и точнее обосновать рекомендации для выбора стратегии развития организации.

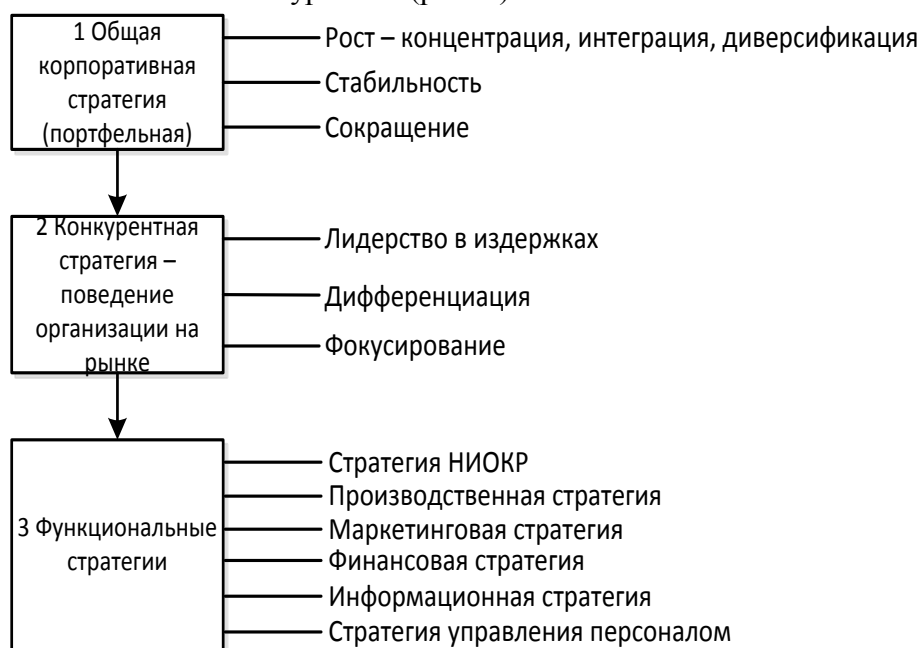
Ключевыми элементами CVP-анализа выступают маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный левэридж и маржинальный запас прочности.

Использование CVP-анализа в практике деятельности организаций помогает оперативно и качественно решать стратегические задачи, например, определения размера будущей прибыли при различных объемах выпуска готовой продукции [3].

Все рассмотренные методы анализа позволят менеджеру по стратегическому развитию сформулировать адекватную стратегию, позволяющую достичь стратегических целей.

Однако методы стратегического анализа не могут подменить процесса фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии состоит в том, что они игнорируют специфические особенности каждого из видов бизнеса, что иногда приводит к слишком общим абстрактным выводам.

Для организаций сферы услуг процесс формирования стратегии включает несколько уровней (рис. 1).



Р и с .1. Процесс формирования стратегии

1. Общая (корпоративная) стратегия организации сферы услуг формируется высшим руководством.

Иногда общую стратегию фирмы называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложения капитала в каждую из ее структур, то есть формирует определенный состав инвестиционного портфеля компании.

2. Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ.

М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной ситуации - преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование:

✓ преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий, как в ценовой политике так и при определении уровня доходности;

✓ дифференциация означает создание услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой.

✓ фокусирование – это активизация на одном из сегментов рынка, на особой группе потребителей или на определенном виде услуг и географическом секторе рынка [4].

3. Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждой функциональной сферы деятельности организации: НИОКР, производственной, организационной, финансовой, кадровой, информационной, маркетинговой. По мнению ряда «стратегических исследователей» ~ 80% стратегического роста связано с реализацией маркетинговой деятельности. Поэтому современные стратегии развития следует воспринимать, в том числе, через 4P маркетинга в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

При формировании стратегии развития менеджерам организаций необходима система показателей, базирующаяся на финансовой и нефинансовой информации, которая учитывает изменения внешней среды. Прямое воздействие на показатели, основанное только на финансовой информации без учета других факторов, может привести к неблагоприятным последствиям. Здесь важно учитывать и концентрировать внимание на изменяющихся показателях, таких, как тенденции на рынке, доля и сегмент рынка, своевременность и качество предоставляемых услуг и продукции, квалификация персонала, степень удовлетворенности заказчиков услугами и продукцией компании, ожидания и степень самореализации персонала и т.д. В связи с этим была разработана концепция применения систем сбалансированных показателей, предполагающая интеграцию финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности и достижение четко обозначенных стратегических показателей и планов развития компании [5].

Под системой сбалансированных показателей (ССП) в данном случае понимается система управления компанией, позволяющая планомерно реализовывать ее стратегические планы, переводить их на

язык операционного управления и контролировать реализацию стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности. Контроль осуществляется с помощью показателей отражающих степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

Список литературы

1. Хорин А.Н., Керимов В.Э.. Стратегический анализ. – М.: Изд-во «Эксмо», 2009. – 288 с.
2. Артур А. Томпсон-мл., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа = Strategic Management: Concepts and Cases/ - 12-е Изд-во – М.:«Вильямс», 2007. – 328 с.
3. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.:Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
5. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием <http://www.ptpu.ru>

FORMATION OF STRATEGY OF DEVELOPMENT ORGANIZATIONS

N.V. Lashmanova¹, D.I. Mamagulashvili²

¹ Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI"

²Tver State University, Tver

Competitive situation generates a strategy of development of the organization. Becomes even more urgent study of the external environment. The most effective methods of environmental analysis in the present time are: SWOT, GAP analysis, factor analysis, CVP-analysis.

Keywords: *competitive situation, environmental analysis, methods of analysis of the environment, strategic analysis, strategic analysis, balanced scorecard.*

Об авторах:

ЛАШМАНОВА Наталья Викторовна – доктор технических наук, профессор, зам. зав. кафедрой прикладной экономики, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина), e-mail: natalasha2007@mail.ru

МАМАГУЛАШВИЛИ Давид Ильич – кандидат экономических наук доцент кафедры экономики и управления производством Тверского государственного университета, e-mail: mamagulashvili-tvgu@yandex.ru

About the authors:

LASHMANOVA Natal'ja Viktorovna – Doctor in Engineering Sciences, Professor, Department of Applied Economics, Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", e-mail: natalasha2007@mail.ru

MAMAGULASHVILI David Il'ich – Philosophy Doctor in Economics, Associate Professor, Head of Economics and Production Management Department, Dean of Economic Faculty, Tver State University, Tver, e-mail: mamagulashvili-tvgu@yandex.ru

References

1. Horin A.N., Kerimov V.Je.. Strategicheskij analiz. – M.: Izd-vo «Jeksmo», 2009. – 288 s.
2. Artur A. Tompson-ml., Striklend A. Dzh. III. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza = Strategic Management: Concepts and Cases/ - 12-e Izd-vo – M.:«Vil'jams», 2007. – 328 s.
3. Porter M. Mezhdunarodnaja konkurencija. – M.: Mezhdunarodnye otnoshenija, 1993. – 896 s.
4. Ansoff I. Novaja korporativnaja strategija. – SPb.:Izd-vo «Piter», 1999. – 416 s.
5. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej kak sredstvo upravlenija predprijatiem <http://www.ptpu.ru>