



Задачи стратегического анализа в условиях организационно-экономического кризиса

Фомченкова Лариса Владимировна, доктор экономических наук, доцент
Филиал Национального исследовательского университета «МЭИ» (г. Смоленск)

В статье определены особенности современных организационно-экономических кризисов. На основе динамического подхода к исследованию сформулированы задачи стратегического анализа. Предложены матрицы для уточнения содержания анализа с учетом стадии жизненного цикла организации, отрасли и рынка.

Ключевые слова: организационно-экономический кризис, стратегический анализ, динамический подход, жизненный цикл, антикризисная стратегия.

Наращение нестабильности деловой среды и усиливающиеся кризисные тенденции приводят к необходимости реализации руководителями российских организаций комплекса антикризисных мероприятий. Для принятия обоснованных управленческих решений требуется информация, позволяющая адекватно оценить ситуацию, в которой оказалась организация, и возможности ее изменения. Традиционные методы и схемы экономического анализа, хорошо работают в относительно стабильных условиях, когда тенденции изменения внешних и внутренних условий бизнеса предсказуемы с высокой степенью вероятностью, но оказываются непригодными при разработке антикризисных решений.

В рамках теории и практики антикризисного управления сформулировано достаточно большое количество рекомендаций, которые в своем большинстве носят паллиативный характер, поскольку воздействуют на следствия, а не на причины возникающих проблем. Кроме того деление всех причин кризиса на внешние и внутренние не позволяет реализовать в полной мере системный подход к управлению, решения ориентированы на текущий момент времени, носят ситуационный характер и сводятся к сокращению затрат, сужению деятельности или переориентации на стабильные рынки сбыта. Такие рекомендации носят краткосрочный характер и при дальнейшем ухудшении внешних условий могут привести к полному прекращению деятельности.

Обзор научной литературы, отражающей различные точки зрения на природу и причины возникновения кризисов в деятельности организации, позволил выявить их характерные черты:

- организационно-экономический кризис представляет собой противоречие между внутренними организационными способностями и внешними условиями функционирования, что с позиций стратегического менеджмента означает необходимость пересмотра стратегии;

- организационные кризисы являются неизбежными при переходе на новую стадию жизненного цикла организации, их преодоление связано с развитием, а неспособность руководства распознать кризисные тенденции и своевременно провести организационные изменения ведет к стагнации;

- в условиях ухудшения макроэкономической ситуации, сжатия спроса и старения отрасли бизнеса происходит усиление организационного кризиса и превращение его в кризис организационно-экономический, проявляющийся в перепроизводстве продукции, ухудшении финансово-экономических показателей деятельности, и прежде всего, платежеспособности;

- кризис, с одной стороны, может рассматриваться как проблема, которая должна быть решена путем устранения

его причин, а с другой стороны — как возможность для дальнейшего развития, связанного с реконfigurацией динамических способностей организации и изменением ее бизнес-системы.

Системно-интеграционные представления о функционировании организации, дополненные моделью полного жизненного цикла, предложенной в работе [2] и моделью организационных компетенций [1], позволяют расширить современные представления об организационно-экономическом кризисе. Его характер и механизмы, с одной стороны, определяются особенностями бизнес-системы, обусловленными эволюцией отрасли, рынков снабжения и сбыта, а с другой — индивидуальными характеристиками организации, определяемыми стадией ее жизненного цикла и организационных компетенций.

Более глубокому пониманию сущности организационно-экономического кризиса может способствовать стратегический анализ, основанный на динамическом подходе к исследованию взаимосвязей факторов бизнес-системы [3]. Динамический стратегический анализ должен базироваться на следующих принципах. Во-первых, в основе исследования должно лежать целостное представление о бизнес-системе и системной функции организации в ней, которую отражают его статические (существующие в определенный момент времени) и динамические (изменяющиеся в течение временного периода) характеристики. Во-вторых, аналитическую деятельность необходимо сфокусировать на выявлении взаимосвязей процессов изменения организационных способностей и внешних факторов. В-третьих, оценка компетенций организации, с одной стороны, должна определить ее способность к организационно-экономическим изменениям в рамках существующей бизнес-системы и обеспечению конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, а с другой, выявить возможности по созданию внешних и внутренних условий для преодоления кризиса.

С точки зрения динамического подхода наиболее существенными задачами стратегического анализа в условиях организационно-экономического кризиса являются: анализ взаимосвязей потенциала организации с потенциалами рынков снабжения и сбыта; экономический анализ динамических способностей организации; полидинамический анализ жизненного цикла элементов бизнес-системы; анализ бизнес-процессов; оценка условий и факторов обеспечения конкурентоспособности. Стратегический анализ должен осуществляться с учетом единства и взаимосвязи элементов бизнес-системы, с точки зрения определенного порядка, последовательной направленности исследования этапов жизненного цикла отрасли, рынка, организационных способностей и технологии. Разные сочетания стадий жизненных циклов отрасли, рынка и организации обу-

славливают приоритетные задачи стратегического анализа, что особенно актуально в условиях организационно-экономического кризиса, когда требуется сокращать объем и сроки аналитической работы и принимать решения

быстро. Для уточнения задач стратегического анализа при различных сочетаниях стадий жизненных циклов отрасли, рынка и организации предлагается использовать матрицы, представленные на рисунке 1.

Стадии жизненного цикла организации

| | | <i>Младенчество</i> | <i>Рост</i> | <i>Зрелость</i> | <i>Старость</i> |
|--|--------------------|--|---|--|--|
| Стадии жизненного цикла отрасли | <i>За-рождение</i> | Оценка бизнес-идей | | | |
| | <i>Рост</i> | Анализ входных барьеров Диагностика кризиса лидерства | Анализ деятельности лидера Диагностика кризиса автономии | Анализ внутреннего потенциала Диагностика кризиса автономии | Анализ возможностей реструктуризации Диагностика кризиса контроля |
| | <i>Зрелость</i> | | Потоковый анализ Диагностика кризиса автономии | Анализ конкурентов Диагностика кризиса автономии | Анализ возможностей диверсификации Диагностика кризиса границ |
| | <i>Упадок</i> | | | Анализ возможностей продажи бизнеса | Анализ выходных барьеров |

Стадии жизненного цикла организации

| | | <i>Младенчество</i> | <i>Рост</i> | <i>Зрелость</i> | <i>Старость</i> |
|---|--------------------|--|--|--|--|
| Стадии жизненного цикла рынка (спроса) | <i>За-рождение</i> | Оценка бизнес-идей | | | |
| | <i>Рост</i> | Анализ входных барьеров Диагностика кризиса лидерства | Ресурсный анализ Анализ лидера Диагностика кризиса автономии | Конкурентный анализ Диагностика кризиса автономии | Анализ возможностей реструктуризации Диагностика кризиса контроля |
| | <i>Зрелость</i> | | Анализ растущих сегментов Диагностика кризиса автономии | Анализ развития рынка Диагностика кризиса автономии | Анализ выходных барьеров |
| | <i>Спад</i> | | | Анализ возможностей диверсификации Диагностика кризиса границ | Анализ выходных барьеров |

Рис. 1. Задачи стратегического анализа при различных сочетаниях жизненных циклов отрасли, рынка и организации

Предлагаемый подход к определению задач стратегического анализа, учитывающий стадии жизненного цикла организации, рынка и отрасли, позволяет существенно сократить объем аналитической работы, оперативно сформировать информационную основу для принятия обосно-

ванных стратегических решений в условиях организационно-экономического кризиса, что позволит создать базу для выбора антикризисной стратегии и обеспечит эффективное оперативное управление по ее реализации.

Литература:

1. Helfat С.Е., Peteraf М.А. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles // Strategic Management Journal. – 2003. – № 10. – Р. 997-1010.
2. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: Учебное пособие. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 326 с.
3. Фомченкова Л.В. Динамический подход к стратегическому анализу конкурентоспособности предприятия // Интеграл. – 2010. – № 5. – С.86-87.