

Информационно-аналитический аспект бизнес-модели управления на основе стратегического анализа

© 2009 М.М. Строков

Московский государственный университет путей сообщения (МИИТ)

Статья посвящена проблеме стратегического управления. Рассмотрен вопрос применения бизнес-моделей управления на основе стратегического анализа, которые имеют особую важность в условиях нынешней мировой финансово-экономической нестабильности. Подчеркнуто значение информационно-аналитического аспекта бизнес-моделей, и описаны наиболее популярные виды анализа внутренней и внешней среды компании.

Ключевые слова: стратегическое управление, бизнес-модели управления, стратегический анализ.

В современном мире информация является мощным средством оказания воздействия на разработку и реализацию управленческих стратегий. При этом аналитически обработанная информация обладает несоизмеримо большей ценностью и имеет еще более высокую степень влияния на данный процесс. Допускаемые руководителями самого различного уровня просчеты, влекущие неудачи в реализации тех или иных решений, объясняются не столько отсутствием информации, сколько некачественно выполненным анализом имеющихся сведений или данных.

Управляющие ежедневно сталкиваются с необходимостью принятия решений в сложных ситуациях, таких, как распределение ресурсов между конкурирующими задачами производства, составление расписания действий или разработка маркетинговой стратегии. При этом, на первый взгляд, незначительная ошибка впоследствии может негативным образом отразиться на стратегии компании в целом.

Снизить управленческие риски в плане принятия неверных решений возможно при условии применения руководством компании гибкой бизнес-модели управления, которая позволяла бы производить качественную аналитическую обработку и оценку огромных массивов информации и использовать результаты анализа для внесения необходимых, а главное, своевременных коррективов в управленческую стратегию компании. Это особенно важно в нынешних условиях мировой финансово-экономической нестабильности. *Бизнес-модель управления на основе стратегического анализа* может послужить одним из главных факторов достижения успеха не только в стратегическом менеджменте, но и в оперативном управлении как неотъемлемой части стратегического.

Стратегический анализ во многом сводится к процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив и преследует цель найти в каждом процессе наиболее устойчивые закономерности и

тенденции, способные играть роль в будущем. Важнейшими задачами стратегического анализа являются обоснование стратегических планов, оценка ожидаемого их выполнения и, безусловно, формирование информации для принятия стратегических управленческих решений¹.

Бизнес-модель - это метод устойчивого ведения бизнеса, опирающийся на учет таких его компонентов, как предпринимательство, стратегия экономики, финансы, операции, конкурентные стратегии, маркетинг и стратегии устойчивого роста. Это общая картина того, как инновационная концепция будет создавать экономическую ценность, как бизнес позиционирует себя в цепочке создания ценности в рамках своей отрасли и как он собирается себя обеспечивать, т.е. создавать прибыль².

Разработка бизнес-модели - задача постоянная, но изменяющаяся в зависимости от ряда факторов, и корректировка может потребоваться в периоды серьезных внешних изменений. В прошлом при принятии решений управляющие привыкли полагаться, главным образом, на свою интуицию. Хотя интуиция, особенно опытных руководителей, имеет большое значение, она, по определению, лишена рационального аналитического начала. До определенного времени перспективы организации выявлялись также путем экстраполяции прежних результатов деятельности. Однако в начале 70-х гг. XX в. стало ясно, что такой подход уже не позволяет оценить возможные изменения условий среды во всем их многообразии. Поэтому пришлось научиться "взгляду снаружи", изучать окружение фирмы с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, возможностей, которые вытекают из состояния этого окружения³.

¹ Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ: Учеб. пособие. М., 2009. С.47.

² Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. М., 2007. С. 7.

³ Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989. С. 32.

Таким образом, *бизнес-модель управления на основе стратегического анализа* можно определить как метод устойчивого ведения бизнеса, опирающийся на технологию стратегического анализа и преследующий цель создания устойчивого конкурентного преимущества.

Включение в процедуру принятия решений множества аналитических компонентов, призванных дополнить, но не полностью заменить, интуицию, ведет к необходимости привлечения бизнес-моделирования как процесса создания абстрактных построений для их последующего анализа и интерпретации его результатов в реальную управленческую ситуацию с учетом тех факторов, которые не учитывались ранее (рис. 1).

Неразрывная связь анализа с процессом разработки и применения бизнес-модели ставит топ-менеджмент компании, заинтересованный в выработке адекватной внешней вызовом управленческой стратегии, перед необходимостью организации на должном уровне *информационно-аналитической работы (ИАР)*, которая представляет

турированный материал. Информационно-аналитический аспект бизнес-модели управления можно представить как отдельный модуль, взаимодействующий на протяжении всего цикла бизнес-модели⁴ посредством горизонтальных связей предварительной, сопроводительной и оценочной стадий анализа (рис. 2). При этом следует отметить, что все данные стадии находятся в единстве и дополняют друг друга.

Предварительная стадия ИАР соответствует процессу разработки бизнес-модели и служит для изучения конкретной ситуации и имеющихся возможностей. Данная стадия цикла является наиболее ответственной, поскольку именно на ней осуществляются такие важные процедуры взаимодействия с информацией, как сбор, обработка, оценка, анализ и прогнозирование.

Сопроводительная стадия ИАР позволяет контролировать процесс применения бизнес-модели и своевременно выявлять возможные отклонения.

Оценочная стадия ИАР является завершающей в схеме взаимодействия и служит для каче-

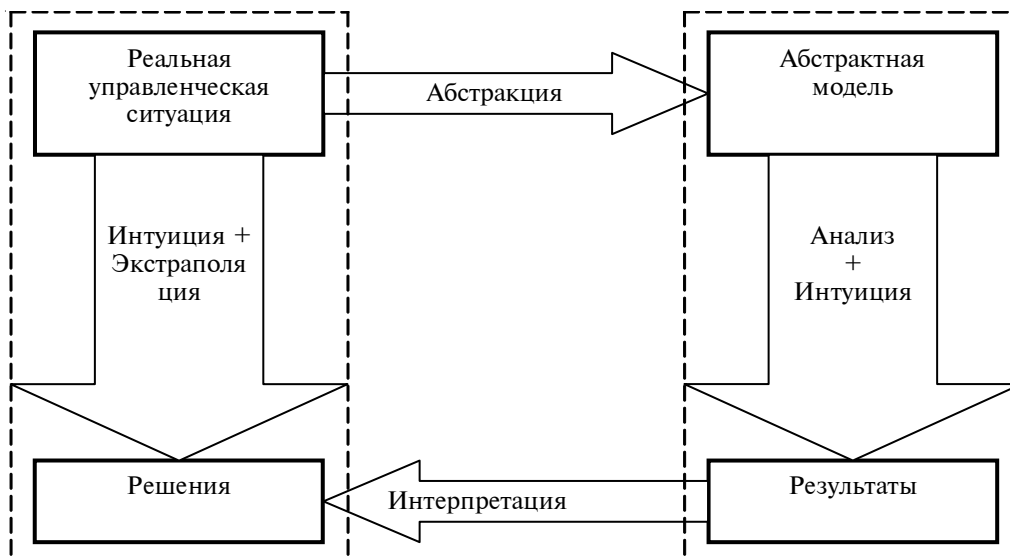


Рис. 1. Процесс разработки бизнес-модели управления

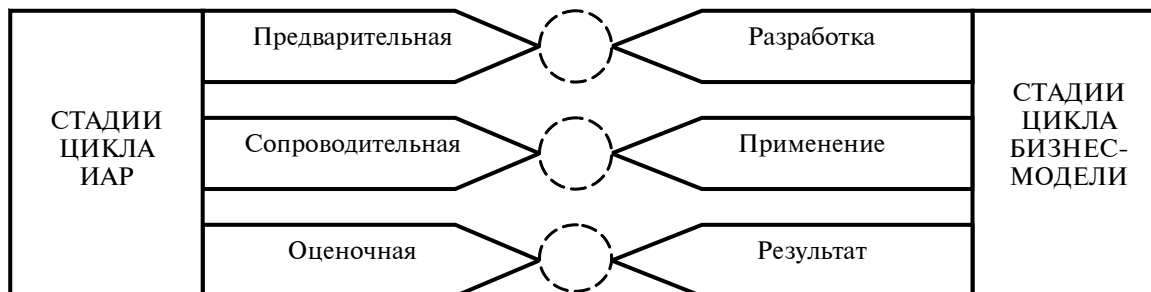


Рис. 2. Горизонтальные связи взаимодействия стадий циклов ИАР и бизнес-модели управления

собой особый вид научной деятельности по переработке исходного разрозненного информационного массива в целостный и логически струк-

⁴ Под циклом понимается промежуток времени от момента начала разработки до оценки результатов внедрения бизнес-модели.

ственной оценки результата применения бизнес-модели.

Первостепенное значение в ИАР компании имеет отслеживание информационных потоков, обработка больших массивов данных, составление документов и их своевременная подача высшему руководству. Большое внимание в ИАР также уделяется всем видам деятельности, связанным с планированием, контролем и координацией работы. Поскольку при взаимодействии с аналитической информацией невозможно избавиться от трудоемкой фактологической работы, основная трудность ИАР заключается в определении глубины исследования и установлении границы интересов.

Поскольку разработка стратегии компании требует сбора и обработки большого объема информации, основное содержание информационно-аналитического аспекта бизнес-модели управления на основе стратегического анализа необходимо условно разделить на анализ внутренней и внешней среды компании в целях оценки ее текущего состояния и выявления перспективных возможностей.

Задачей *анализа внутренней среды* любой компании является оценка ее конкурентного потенциала в данный момент и в перспективе. База такого потенциала - ресурсы и умения, которые являются сильными и слабыми сторонами компании на рынке. Основным и наиболее доступным инструментом анализа организации является "бессмертный" SWOT (strength, weakness, opportunity, threats), или метод исследования сильных и слабых сторон компании на фоне ее сильнейших конкурентов. В классическом виде SWOT-анализ - это двухфакторная модель, представленная на рис. 3⁵.

По своей сути SWOT-анализ продуктивен и универсален. Его можно использовать в кадровой работе, например, при оценке сильных и слабых сторон кандидатов на вакантные должности. Рассмотрение организации через призму SWOT-анализа представляет прекрасные возможности для оценки ее нынешнего состояния и разработки планов на будущее.

Основной целью *анализа внешней среды* выступают выявление и оценка значимых для компании явлений и тенденций, происходящих за ее границами. Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого руководство компании контролирует внешние факторы с целью предвидения потенциальных угроз и вновь появляющихся возможностей и учитывает это в ходе разработки стратегии. Он помогает руководству видеть происходящие во внешнем окружении изменения, способные воздействовать на текущую стратегию, учитывать угрожающие компании факторы, а также своевременно выявлять возникающие возможности, способствующие достижению целей компании.

В ходе анализа внешней среды следует детально изучить, прежде всего, экономические, политические, технологические и социальные факторы. Анализ этих факторов входит в так называемый PEST-анализ - инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для ее деятельности. Основная причина изучения экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью ее исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов⁶.

Анализируя *политические факторы*, необходимо отслеживать как *внутриполитические* (таможенная и кредитная политика, нормативные акты центрального и местных правительств, уровень право-

	O (opportunity) - возможности	T (threats) - угрозы
	1	1
	2	2
S (strength) - сильные стороны		
1		
2		
W (weakness) - слабые стороны		
1		
2		

Рис. 3. Классический SWOT-анализ

⁵ Брасс А.А. Менеджмент: Основные понятия, виды, функции: Учеб. пособие. Минск, 2006. С. 119-120.

⁶ <http://ru.wikipedia.org/wiki/PEST>.

вого регулирования экономики, антимонопольное законодательство и пр.), так и *внешнеполитические* или *международные* (политическая ситуация в мире в целом, политика правительств других стран в конкретных отраслях, протекционистская политика государств против третьих стран) аспекты. Безусловно, международные аспекты особенно важны для тех компаний, которые собираются или уже действуют на международном рынке.

При анализе *экономических факторов* важно проработать такие вопросы, как уровень инфляции, налоговые ставки, платежеспособность предприятий, уровень доходов населения, уровень конкуренции в отрасли и оценка конкурентов, емкость рынка и др.

В ходе анализа *социальных факторов* важно учитывать изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения и нравы, поскольку именно в социальной среде могут возникнуть проблемы, представляющие угрозу компании. В целях предотвращения возможных трудностей или их преодоления компания должна вести себя как гибкая социальная система, приспосабливающаяся к внешним изменениям.

При рассмотрении *технологических факторов* руководству компании следует постоянно

анализировать *внешнюю технологическую среду*, чтобы не упустить появляющиеся изменения, способные позитивным или негативным образом повлиять на организацию в условиях конкуренции. Среди них, в частности, изменения в технологии производства, конструктивных материалах, применении компьютерной техники, средствах связи, информационных и управленческие инновации.

В современных условиях финансово-экономической нестабильности возникает острая необходимость использования в процессе управления новых методов и инструментов аналитической работы, способных значительно повысить эффективность и безопасность деятельности компании, точность экономических результатов, а также существенно снизить риски. Профессионально организованная информационно-аналитическая работа позволит оперативно ориентироваться в происходящих событиях, устранять дисбалансы и диспропорции, своевременно выявлять достоверные источники информации, вырабатывать и правильно распределять объективные данные для решения задач, достигая тем самым поставленные стратегические цели более быстро и точно.

Поступила в редакцию 09.01.2009 г.