

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Хмара Е.В.

*Хмара Екатерина Васильевна – бакалавр,  
направление: финансы организаций,  
кафедра финансов и учёта,  
Томский государственный университет, г. Томск*

**Аннотация:** опережение конкурентов в разработке и освоении новых товаров, нового дизайна, новой технологии, нового уровня издержек производства, нововведений в системе распределений и сбыта и новых цен обеспечивает стабильное положение организации на рынке. Основным моментом формирования стратегических целей и развития стратегии является стратегический анализ. С его помощью выбирается стратегия из имеющегося набора альтернатив, руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные её направления.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, цель стратегического анализа, методы стратегического анализа.

Процесс стратегического анализа состоит из следующих этапов:

- анализ миссии и целей организации;
- анализ внешней среды;
- анализ внутренней среды организации;
- комплексный анализ среды.

Определение миссии является способом идентификации организации среди конкурентов и распознаванием ее продукции. Исследование деятельности организации в контексте внешней среды предусматривает комплексный анализ ситуации и ее ближайшего окружения, которое оценивается с точки зрения его влияния на организацию.

Анализ внешней среды используется в целях оценки окружающей среды, он производит оценку возможностей и угроз таких ключевых факторов, как:

- главные экономические характеристики отрасли функционирования;
- уровень конкуренции в отрасли;
- предпосылки изменений в составе конкурентов и внешней среде;
- сильные и слабые стороны конкурентов;
- возможные изменения в деятельности конкурентов;
- основные факторы успеха в конкурентной борьбе;
- перспективы прибыльности и общая привлекательность отрасли.

При оценке внутренней среды осуществляется исследование потенциала организации согласно ее цели. Соответственно определяются сильные и слабые стороны организации [1]. Исследование используемого и имеющегося потенциала образует результат анализа – определение стратегической позиции организации.

Существуют разные точки зрения на основную цель стратегического анализа. Но они носят смежный характер и различаются между собой лишь определенным акцентированием тех или иных областей. Наиболее обще можно констатировать, что основной целью стратегического анализа является формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии. Другими словами, поиск факторов стратегического успеха компании. Эта установка и составляет сущность стратегического анализа.

Источники информации, используемые в стратегическом анализе, делятся на внешние и внутренние. К внешним источникам относятся: обзоры рынка, аналитические статьи, реклама, данные статистики, различные базы данных, оценки экспертов; информация об уже проведенных исследованиях и др. К внутренним источникам относят: данные бухгалтерского (финансового) учёта и отчетности; данные статистического учета и отчётности; отчеты о проведенных ранее исследованиях и другие [2].

Наиболее популярным и характерным из методов анализа факторов макросреды предприятия является STEP-анализ. Он даёт возможность более широко взглянуть на то, какое влияние оказывает окружение на конкретную ситуацию.

Согласно методу STEP, условно, внешняя среда, в которой работает организация, делится на четыре сектора:

1. социальное окружение;
2. технологическое окружение;
3. экономическое окружение;
4. политическое окружение.

*Таблица 1. Модель STEP-анализа*

СТЕР-факторы	Вес	Влияние	
		Сейчас	Через 3-5 лет
Социальные			
Технологические			
Экономические			
Политические			

В процессе СТЕР-анализа исследуются связи и отношения между различными факторами внешней среды и их воздействие на организацию. В ходе анализа выделяются следующие этапы:

1. Изучение и мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических и потенциальных изменений в политической, экономической, социальной и технологической сферах.

2. Оценка важности каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-ти балльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определение взвешенной оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывание суммарной взвешенной оценки для данного предприятия.

В качестве связующего звена между факторами внешней среды, исследуемыми в процессе СТЕР-анализа и организацией можно рассматривать модель пяти внешних сил М. Портера. Согласно этой модели, доля рынка и прибыльность организации определяется тем, насколько организация противодействует следующим конкурентным силам:

- рыночной властью поставщиков;
- рыночной властью покупателей;
- властью существующих конкурентов;
- угрозой появления новых конкурентов;
- угрозой появления товаров-субститутов.

Анализ составляющих элементов (детерминант) этих сил позволяет определить «узкие места» проекта для того, чтобы максимально эффективно приложить усилия к укреплению его устойчивости и ослаблению позиций конкурентов. Анализ проводится в два этапа:

1. Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки.
2. Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий [3].

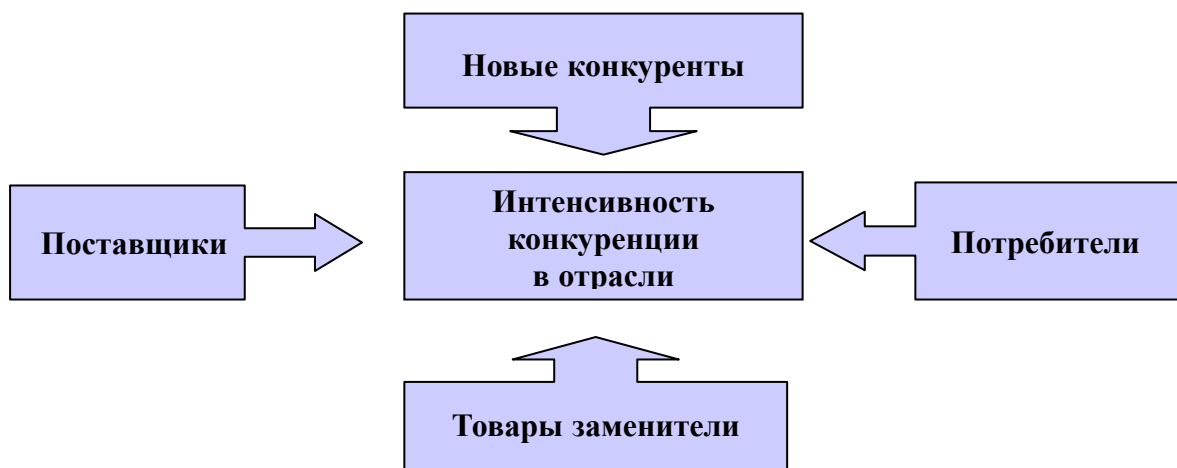


Рис. 1. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Для обобщения и систематизации стратегического анализа внешней и внутренней среды может использоваться метод, получивший название SWOT-анализа. Привлекательность и популярность данного метода связана, с одной стороны, с его простотой, универсальностью и доступностью, с другой – с возможностью комплексного взгляда на компанию и ее деловую среду. Использование этого метода происходит в несколько этапов:

- выявление и оценка сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия;
- выявление и оценка угроз и возможностей внешней среды предприятия;

– построение стратегической матрицы возможностей и угроз, позволяющей определить способность компании использовать рыночные возможности с учетом негативного воздействия внешних угроз.

Таблица 2. Матрица SWOT-анализа

	<b>Возможности (ВО)</b> Показатель ВО 1 Показатель ВО 2	<b>Угрозы (УГ)</b> Показатель УГ 1 Показатель УГ 2
<b>Сильные стороны (СИС)</b> Показатель СИС 1 Показатель СИС 2	<b>Группа 1</b> Разработка стратегий, использующих «силу» для реализации «возможностей» (СИВ)	<b>Группа 2</b> Разработка стратегий, использующих «силу» для устранения «угроз» (СИУ)
<b>Слабые стороны (СЛС)</b> Показатель СЛС 1 Показатель СЛС 2	<b>Группа 3</b> Разработка стратегий, минимизирующих «слабость», преодоление слабости за счет выявления «возможностей» (СЛВ)	<b>Группа 4</b> Разработка стратегий, минимизирующих «слабость» и избавления от слабостей и предотвращения «угроз» (СЛУ)

Заполнение этих полей производится путём рассмотрения всех возможных парных комбинаций факторов и выделения цветом клеток, образующихся на пересечении строк и столбцов, содержащих парные факторы, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

На основании матрицы SWOT разрабатывают стратегию развития организации. В основу стратегии кладутся выявленные сильные стороны организации, позволяющие использовать возможности, предоставляемые внешней средой, для ликвидации слабых сторон организации и уменьшения действия угроз. При этом особое внимание следует уделять факторам, для которых характерно наибольшее количество клеток, выделенных в матрице SWOT. Так как каждая организация обладает индивидуальным набором возможностей, имеет присущие только ей сильные и слабые стороны, сталкивается с разными угрозами, то её стратегия, разработанная в процессе SWOT-анализа, будет уникальной.

Таким образом, стратегический анализ позволяет найти способы преодоления опасностей в отрасли и сформировать стратегию использования сильных сторон организации для реализации перспективных возможностей.

#### **Список литературы**

1. *Кравченко Е.Ю., Лахнова В.В.* Современные подходы к стратегическому анализу в менеджменте // Белгородский экономический вестник, 2016. № 4 (84). С. 97-102.
2. *Немченко В.А.* Подходы к стратегическому анализу в Российской экономической практике // Проблемы экономики, 2013. № 5. С. 6-10.
3. Методы и инструменты стратегического планирования. [Электронный ресурс]: по материалам диссертации на соискание степени канд. экон. наук Карповой О.К. Режим доступа: <http://www.master-effect.biz/index.php?id=128/> (дата обращения: 06.10.2018).
4. *Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р.* Стратегический менеджмент на предприятии: учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. М.: ИНФРА-М; Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2014. 246 с.
5. *Широков М.А.* Стратегия развития предприятия: понятие и порядок разработки // Экономическая среда, 2016. № 2 (16). С. 160-164.