

Караева Ф. Е., Дзуганова М. А.

Karaeva F. E., Dzuganova M. A.

ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

TOOLS OF THE STRATEGIC ANALYSIS FOR DEVELOPMENT OF STRATEGY OF THE ORGANIZATION

В статье рассматриваются инструменты стратегического анализа для выработки стратегии развития организаций. Современная экономика, являясь сложной системой, с переплетенными различными элементами, требует четкого определения и концентрации наиболее насущных проблем. Одним из таких элементов является субъект хозяйствования, подвергающийся постоянному влиянию со стороны. В таких условиях необходимым становится формирование такой парадигмы управления, которая выступит координатором субъекта в его связях как с внутренней, так и с внешней средой. В качестве такого стрержня выступает стратегия организаций, включающая основные приоритетные направления деятельности.

Однако, несмотря на альтернативный выбор и существование различных типов стратегий при анализе предпочтение отдается качественным и содержательным аспектам, количественная сторона оценки играет вспомогательную роль.

В качестве инструментов стратегического анализа выделены такие его виды как: SWOT анализ, пять конкурентных сил Портера, Матрица McKinsey, и матрица БКГ. Рассмотрены содержательные характеристики инструментов стратегического анализа, определяя их превосходства и недостатки.

Из рассмотренных методов стратегического анализа, матрица БКГ является наиболее простой и наглядной и поэтому пользуется наибольшим успехом, оценивая деятельность с помощью занимаемой доли рынка и темпами рыночного роста. Его простота и одновременно эффективность позволяют определить наиболее перспективные и «слабые» виды продуктов или подразделений организаций. Матрица БКГ позволяет принять решение о том, в какие ассортиментные группы или подразделения следует инвестировать, а какие с ликвидировать.

Ключевые слова: *стратегический анализ, инструмент, управление, внутренняя и внешняя среда.*

The article examines the tools of strategic analysis for policy development organizations. The modern economy as a complex system, intertwined with various elements, requires a precise definition and concentration the most pressing problems. One of such elements is the entity exposed to the constant influence from the outside. In such circumstances it becomes necessary to form such a paradigm of governance that will act as the coordinator of the subject in its connection, both internally and with the external environment. The strategy of organizations, including the main priorities becomes the main rod.

However, despite the alternative choice and the existence of different types of strategies when analyzing the preference is given to qualitative aspects, while quantitative assessments playing a second role.

As tools of strategic analysis such as SWOT analysis, five competitive forces of porter, McKinsey Matrix and BCG matrix are allocated. Considered characteristics of the tools of strategic analysis, defining their superiority and disadvantages.

BCG matrix is the most simple and intuitive Of the methods of strategic analysis. Therefore it has the greatest success, evaluating activity by using market share and market growth rates. Its simplicity and efficiency at the same time allows to identify the most promising and "weak" types of products or divisions of organizations. The BCG matrix allows you to decide on which product groups or departments should be invested and what to eliminate.

Караева Фатима Ехьяевна –

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, г. Нальчик
Тел.: 8 928 968 31 08
E-mail: fatima64@mail.ru

Дзуганова Милана Аслановна –

магистрант 2-го года обучения направления подготовки «Экономика», ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, г. Нальчик

Karayeva Fatima Ekhyayevna –

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Economics, FSBEI HE Kabardino-Balkarian SAU, Nalchik
Tel.: 8 928 968 31 08
E-mail: fatima64@mail.ru

Dzuganova Milana Aslanovna –

2-year undergraduate student in Economics, FSBEI HE Kabardino-Balkarian SAU, Nalchik

Введение. Рыночные преобразования, сопровождающиеся трансформацией всей экономической системы, требуют новой парадигмы управления, где вопросы определения инструментов разработки стратегии управления и развития субъектов хозяйствования занимают ведущие позиции. Стратегическое управление в современном мире требует учета внутренней и внешней среды для выбора наиболее оптимальных с точки зрения перспектив развития видов бизнеса.

Особенность стратегического развития заключается в том, что каждый субъект уникален и поэтому требует индивидуального подхода в разработке проблем и вопросов выработки стратегии, зависящей от доли ее на рынке, динамического развития, потенциальных возможностей, поведения конкурентов, качественных характеристик производимой продукции и т.п.

При решении такого рода вопросов стратегический анализ и его инструменты выступают исходным пунктом процесса формирования стратегического плана развития организаций. Следует помнить, что универсального подхода разработки стратегии развития не существует. Однако, для получения положительного результата следует оценивать два самостоятельных, и одновременно взаимосвязанных блока – это внешние и внутренние возможности, а их оценка позволяет скорректировать и просчитать до конца весь схематический план стратегического развития.

Стратегический анализ представляет собой комплексную оценку факторов

положительного и отрицательного характера, влияющих на экономическое состояние организаций в перспективе, а также решения стратегических целей. Стратегический анализ является основой разработки стратегического плана развития организации, научно его обосновывая и всесторонне поддерживая принятие стратегических управленческих решений. Сам процесс принятия управленческих решений предусматривает проведение стратегического анализа, рассматриваемый как:

- выполнение определенной функции управления на долгосрочную перспективу с высоким уровнем неопределенности;
- исследование совокупности экономической системы по отдельным параметрам, определяющим будущее состояние организации.

По своей сущности стратегический анализ представляет собой этап предплановых исследований, где системно анализируются показатели внешней окружающей среды и ресурсный потенциал организации для определения текущих дел и определения условий для дальнейшего процветания в условиях рынка. Таким образом, аналитический этап образует необходимую информационную базу, позволяющая более эффективно проводить процесс целеполагания и затем выбор альтернатив.

Стратегический анализ осуществляет исследование состояния организации, выявляются преимущества и нехватка ресурсов организации, которые следует занять при выявленных изменениях. Основной целью стратегического анализа

является оценка ключевых параметров, воздействующих на текущее и будущее состояние организации [1].

Базисом информационного обеспечения анализа является многоуровневое исследование с охватом широкого спектра показателей и величин, которые влияют на управление и конечные результаты деятельности организации. В целом анализ градируется на два направления:

- оценка внешней среды (макроокружения и микроокружения);
- оценка внутренней среды.

Методы проведения исследования включают основные инструменты стратегического анализа, учитывающие специфику организации и, способствующие оценить внутренние и внешние параметры организации для выработки стратегии развития ее на перспективу.

Ход исследования. В исследуемой работе проведем теоретический экскурс по некоторым основным инструментам стратегического анализа, и, в первую очередь, рассмотрим стратегический SWOT-анализ.

SWOT анализ является одним наиболее эффективным инструментом стратегического анализа и управления. Суть метода состоит в оценке, как уже было озвучено, внутренней и внешней среды организации, определении существующих рисков, а также конкурентоспособности товара, организации и отрасли. Объектом SWOT анализа является любой вид продукта, организация, целая страна, и даже физическое лицо [2].

На практике часто встречается, что организация проводит SWOT анализ не только своего продукта, но и продукта конкурента, так как довольно объективная картина складывается с массивом соответствующей информации о

деятельности любой организации. Первым этапом проведения SWOT анализа выделим определение границ сильных и слабых сторон продукта или услуги. Затем определяют возможные угрозы и перспективы роста бизнеса. После завершения анализа составляют матрицу деятельности организации, которая помогает определить наиболее экономичные пути развития при правильной стратегии роста бизнеса. Представлена 4 квадрантами с тактическими операциями, которые позволяют увеличить степень конкурентоспособности товара за счет сильных сторон, уменьшить внешние угрозы и более эффективно использовать возможность роста бизнеса. Итогом SWOT анализа организации является план работ с обозначением срока и приоритетности выполнения и количества ресурсов на реализацию.

Преимущество анализа состоит в том, что достаточно просто позволяет в необходимом разрезе оценить положение организации, продукта в отрасли, и с этих позиций является более эффективным инструментом при исследовании рисков и принятия решений.

Следующая методика – это пять конкурентных сил Портера [3]. Данная методика исследует отрасли и вырабатывает стратегию бизнеса. Для выбора желаемой конкурентной позиции в бизнесе, необходимо оценивать отрасль, к которой относится субъект исследования. Для определения поставленной задачи, необходимо выделить фундаментальные факторы, которые определяют прибыльность отрасли на долгосрочный период, так как прибыльность есть наиболее главный показатель привлекательности отрасли.



Рисунок 1 – Модель анализа конкуренции М. Портера [2.37-38]

Модель Портера выделяет пять основных сил, которые и формируют структуру отрасли [4]:

- «риск входа потенциальных конкурентов»: создается опасность доходности организации и зависит от высоты барьера входа в отрасль;

- «соперничество существующих в отрасли компаний»: проявляется под воздействием структуры отраслевой конкурентоспособности, параметров спроса, высоты барьера выхода в отрасль;

- «возможность покупателей "торговаться"»: прямая угроза давления на ценообразование из-за потребности потребителя в лучшем качестве, сервисе;

- «давление со стороны поставщиков»: поставщики грозятся поднять цены, чтобы организации снизили массу поставляемой продукции, и, конечно, прибыль;

- «угроза появления заменяющих продуктов»: существует опасение появления новых заменяющих продуктов, что является серьезной конкурентной угрозой, ограничивающей цены организации и ее прибыльность.

Таким образом, при применении модели пяти сил Портера для оценки конкурентной среды следует оценить величину каждой пяти сил конкуренции и чем они сильнее, тем ниже доходность организации, а конкурентная привлекательность соответственно падает. Можно сделать вывод: для противостояния этим конкурентным силам следует разработать стратегию, которая оградила бы организацию от их действия и обеспечила бы создать такую позицию, которая придала бы ей конкурентное преимущество.

Матрица McKinsey. Изначально матрица разработана была для того, чтобы решить проблему сравнительного анализа ожидаемых будущих доходов 43-х стратегически сформированных бизнес-единиц корпоративной группы General Electric. С помощью данной матрицы обеспечили точечное решение проблемы определения общей сравнительной основы для анализа стратегически важных видов бизнеса, отличающихся друг от друга по характерным чертам. Центром модели является будущий доход или же будущая отдача капитальных вложений, т.е. основной акцент делается на то, чтобы оценить влияние на прибыльность дополнительных инвестиций в краткосрочной перспективе на конкретный вид бизнеса [5].

Таким образом, можно констатировать, что все имеющиеся виды бизнеса ранжируются по категориям полученных дополнительных инвестиций количественного и качественного характера. С тем, чтобы инвестиции в будущем приносили надежный доход следует оценивать не только объемы реализации, прибыль и капиталоотдачу, но и изменение рыночной структуры, совершенствование технологии, параметры лояльности персонала и др.

Матрица БКГ была разработана в конце 1960 года Б.Д. Хендерсоном – основателем Бостонской консалтинговой группы. В общем виде матрица – это инструмент для оценки портфельного анализа конкретных видов продукции организации на основании роста удельного веса рынка, который занимает исследуемый хозяйствующий субъект. В основе этого инструмента лежат 2 основные концепции [6]:

- жизненный цикл продукта – любой его вид проходит несколько этапов жизнедеятельности, последовательно сменяющих друг друга;

- эффект масштаба производства – характеризует изменение величины затрат на единицу продукции; чем большая доля рынка принадлежит организации, тем ниже затраты на единицу произведенной продукции.

Данная матрица подразумевает классификацию товара на отдельные категории в зависимости от их поведения на рынке:

- к первой группе относятся те товары и продукты, которые дают наибольший доход, занимают высокую долю рынка, но требуют дополнительных инвестиций, чтобы обеспечить высокие темпы роста;

- вторая группа характеризуется также высокой долей рынка, но уже снижением объемов продаж, несмотря на это, есть возможность направить денежные средства на развитие наименее рентабельных видов продукции;

- третья группа включает продукцию с низким уровнем рентабельности, занимая минимальные доли рынка и требует больших финансовых вложений, желательно от них следует избавляться;

- четвертую группу определяет низкий темп роста с минимальной долей рынка, но может перейти в ранг первых позиций при

инвестировании, в противном случае, необходимо от них избавиться.

Среди преимуществ данной градации можно выделить взаимосвязь между притоком денежных средств и исследуемыми параметрами, а также позволяет формировать портфель заказов продукции с учетом модели жизненного цикла.

По итогам построения матрицы БКГ принимаются решения о структурных изменениях в ассортименте продуктов в пользу рентабельных видов, поддержания уровня спроса на продукцию, пользующейся спросом у потребителей, или же развития более рентабельных ассортиментных групп.

Выводы. С учетом рассмотренных инструментов стратегического анализа можно констатировать, что:

- метод SWOT- анализа является наиболее комплексной оценкой стратегического

анализа, позволяющей смоделировать возможности и угрозы внешней среды организации при одновременном рассмотрении сильных и слабых сторон;

- модель Портера способствует выработке такой стратегии, которая оградит организацию от влияния пяти конкурентных сил и обеспечит создание такой модели управления, которая даст преимущество в конкурентной борьбе среди соответствующих отраслей;

- матрица McKinsey, используя весовые коэффициенты при построении моделей развития отраслей, определяет приоритетность инвестирования в тот или иной вид бизнеса;

- матрица БКГ, являясь удобной, способствует принятию решений в ассортименте продукции в пользу наиболее рентабельных видов.

Литература

1. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 416 с.

2. *Арутюнова Д.В.* Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

3. *Портер М.* Конкуренция; пер. с англ. М.: Издательский дом Вильямс, 2005. 608 с.

4. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2011. 454 с.

5. *Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Д.* Основы маркетинга; пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. 752с.

6. *Чувахин Н.* Трудная судьба матрицы BCG // [Электронный ресурс]: Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru/>

4. *Porter M.* Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslej i konkurentov. M.: Al'pina Pablisher, 2011. 454 s.

5. *Kotler F., Armstrong G., Vong V., Sonders D.* Osnovy marketinga; per. s angl. M.: ООО «I.D. Vil'yams», 2012. 752s.

6. *CHuvahin N.* Trudnaya sud'ba matricy BCG // [Elektronnyj resurs]: Sajt «Korporativnyj menedzhment». <http://www.cfin.ru/>

References

1. *Fathutdinov R.A.* Strategicheskij menedzhment. M.: ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez», 1999. 416 s.

2. *Arutyunova D.V.* Strategicheskij menedzhment. Taganrog: Izd-vo TTI YUFU, 2010. 122 s.

3. *Porter M.* Konkurenciya; per. s angl. M.: Izdatel'skij dom Vil'yams, 2005. 608 s.

