

## Экономические науки

УДК 330.101.542

**М.Ж. Баймамыр**

Инновационный Евразийский университет (г. Павлодар)

E-mail: moldir.baimamyр@mail.ru

### Современные методы и инструкции стратегического анализа

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные современные методы и инструкции стратегического анализа. Так как в современном мире стратегическое управление занимает особую роль.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегический анализ, методы и инструкции стратегического анализа.

Термин «стратегия» в число управленческих терминов вошло в 50-е годы. Тогда проблема реакции на нежданные изменения во внешней среде заполучил большой смысл. Вначале смысл данного понятия был непонятен. Словари никак не помогли, т.к. следуя военному словоупотреблению, они все еще характеризовали стратегию как «искусство и наука развертывания войск для битв» [1].

В данное время существует очень много определений стратегий. По мнению С.А.Кузнецовой и В.Д. Марковой «стратегия» – это наверно генеральная программа деяний, выявляющая ценности проблем и ресурсы для достижения главной цели. Она определяет главные пути и основные цели их заслуги таким образом, будто начинание приобретает единичное направленность перемещения.

Имеется некоторое количество отличительных стратегических черт:

1. Процесс выработки стратегии ни как не заканчивается каким-либо безотлагательным деянием.
2. Сформулированная стратегия должна быть применена для исследования стратегических планов способом поиска.
3. Надобность стратегии отпадает, как только настоящий ход развития выведет компанию на желанные события.
4. В ходе формулирования стратегии невозможно предугадать все способности, поэтому приходится использовать сильно обобщенной, неполной информацией о разных альтернативах.
5. Как только в процессе поиска раскрываются определенные альтернативы, возникает и более точная информация.

По-другому говоря, стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Таковым образом, понятие «стратегия» целесообразно заменить системным понятием «стратегическое управление».

Стратегическое управление – это процесс воплощения и принятия стратегических решений, центральным звеном которого считается стратегический выбор, базирующийся на сравнении личного ресурсного потенциала компании с способностями и опасностями наружного окружения, в котором оно работает [2].

Как и любой процесс управления, стратегическое управление непременно включает этапы стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегии (рисунок 1).

Вот так это выглядит схематично:

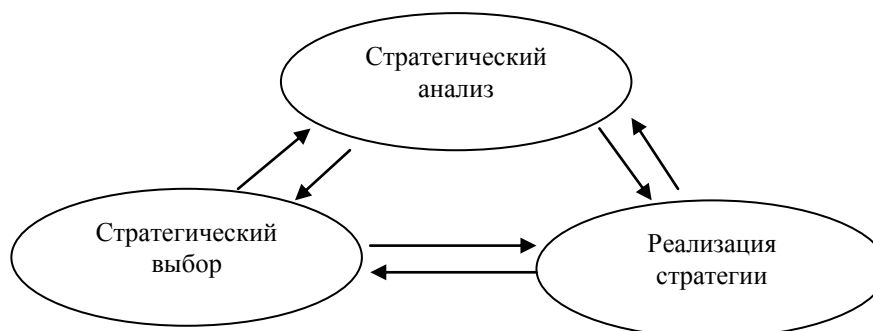


Рисунок 1 – Этапы стратегического менеджмента

Стратегический анализ это – этап стратегического анализа интерпретирует стратегическое положение организации с помощью, во-первых, определения конфигураций, которые появлялись в экономическом окружении, и раскрытия их воздействия на компанию и ее активность, во-вторых, определения превосходств и ресурсов организации в зависимости от данных конфигураций.

Основная задача стратегического анализа – это оценка ключевых воздействий на будущее и нынешнее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Одним из итогов стратегического анализа является определение общих целей компании, которые определяют сферу деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования. Представленные в письменной форме показатели могут иметь нефинансовую или же финансовую природу. Финансовые показатели выражены в цифрах, удобны для сравнения слабых и сильных сторон различных вариантов стратегического развития, с их помощью легко осуществлять контроль [3].

Анализ внутренней среды предприятия должен включать:

- анализ использования потенциала организации,
- анализ конкурентных преимуществ,
- выявление слабых и сильных сторон деятельности,
- выявление стратегических задач.

Оценка потенциала может быть проведена с помощью SWOT – анализа, который должен охватывать все сферы деятельности (производство, управление, финансы, маркетинги т.д.). (Рис.2).

I поле – стратегии, использующие сильные стороны организации для реализации возможностей на рынке.

II поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз.

III поле – стратегии, минимизирующие слабости организации.

IV поле – стратегии, минимизирующие слабости организации и угрозы во внешней среде.

После проведения общего анализа состояния предприятия необходимо оценить его конкурентные позиции и выявить конкурентные преимущества.

	<u>Возможности</u> 1. выход на новые рынки 2. расширение пр-ва 3.....	Угрозы 1. усиление конкуренции 2. снижение темпов роста 3. ....
Сильные стороны 1. Совершенная технология 2. Сильная организация	Возможности и сила  I	Угрозы и сила  II
Слабые стороны 1. Недостаток оборотных средств 2.Отсутствие квалифицированных кадров 3.....	Возможности и слабость  III	Угрозы и слабость  IV

Рисунок 1 – SWOT – анализа [4]

#### *Целеполагание (определение целей)*

Целеполагание осуществляется по следующим направлениям:

- состояние экономической производственной деятельности;
- структура экономической деятельности;
- доля рынка/скорость роста;
- распределение ресурсов и анализ риска.

Постановка целей является не только отправной точкой стратегического планирования, но и корректирующим элементом для принятия решений по выбору оценки и реализации стратегии. Отличие целей от стратегии в том, что цели характеризуют состояние объекта, а стратегия – процесс его достижения.

Цель анализа состоит в том, что необходимо разработать общую картину внутренних ограничений и воздействий, накладываемых на стратегический выбор. Внутренний анализ сосредотачивается на двух областях: выявление слабых и сильных сторон организации и определение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратегического планирования персонала и владельцев. Работники являются важным объектом этапа внутреннего анализа [4].

Выбор стратегии завершается её оценкой. Стратегическое планирование с финансовой позиции можно оценивать как инвестиционное планирование. Поскольку целью стратегического анализа является увеличение притока денежных средств по сравнению с существующим уровнем, то при оценке плана необходимо рассматривать потоки денежных средств, связанных с реализацией стратегических планов, при этом могут использоваться такие методы, как метод расчета чистого приведенного эффекта, метод внутреннего коэффициента отдачи, метод определения периода окупаемости и др. Уровень риска выбранной стратегии можно оценить посредством Z- фактора.

$$Z\text{-фактор} = 0,012X_1 + 0,144 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5$$

где  $X_1$  – стоимость оборотных фондов, деленная на активы.

$X_2$  – нераспределенная прибыль, деленная на активы;

$X_3$  – прибыль до уплаты налогов и кредитов, деленная на активы;

$X_4$  – рыночная стоимость уставного капитала, деленная на бухгалтерскую стоимость пассивов;

$X_5$  – объем продаж, деленный на активы.

Если Z-фактор  $\geq 2,99$  – риск минимален, а если Z-фактор  $\leq 1,81$  – риск значителен.

Стратегические цели важны лишь по одной причине – они обрисовывают стратегическое желание – рвание занять определенное пространство на рынке, завоевание фаворитных позиций, приобретение доминирования на рыночной нише, признание организации многообещающим [5].

Могут быть цели разных иерархических уровней правления. Корпоративную цель или цель нулевого уровня называют генеральной. Далее идут цели первого, второго и т.д. уровней. Такое представление целей называют деревом целей.

От того, насколько правильно поставлены цели, зависит эффективность деятельности компании. Искусство формулирования цели описывает и искусство управления. Неправильно сформулированная цель может принести очень много затрат, она способна стать причиной гибели компании и банкротства, поэтому важно знать, какие бывают цели и как они должны быть сформулированы.

Классификация целей по типологическим показателям содействует выработка наиболее аргументированных управленческих решений, так как нельзя требовать от сотрудников достижения стратегической цели за один день, так же как и двигаться к промежуточной мелкими шагами.

Разрабатывая цели компании, следует иметь в виду, что они должны быть измеримы, определены во времени, конкретны и достижимы.

Введение целей – процесс, идущий сверху вниз сообразно уровням иерархии управления. Следует помнить, что цель обязана быть ясна, осознанна подчиненными, так как, не понимая, куда идти, работник навряд ли выберет верный путь.

Итоги анализа внутреннего состояния внешней среды и состояния фирмы позволяют оценить соотношение способностей компании рыночным способностям, на базе что разрабатываются аргументированные программы развития фирмы и ее поведения на рынке, принимаются решения сообразно набору стратегических зон хозяйствования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 1998.
- 2 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Юнити, 2001.
- 3 Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. – М., 2000.
- 4 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. и спец. «Менеджмент». – М.: Гардарика, 2000.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.
6. Ансофф И. Стратегия управления. – М.: Экономика, 1989.

## REFERENCES

- 1 Tompson A.A., Striklend A.D. Strategicheskij menedzhment. – M.: Yuniti, 1998.
- 2 Boumen K. Osnovy strategicheskogo menedzhmenta. – M.: Yuniti, 2001 g
- 3 Kliland U. Strategicheskoye planirovaniye v organizatsiyakh. – M., 2000.
- 4 Vikhanskiy O.S. Strategicheskoye upravleniye: Uchebnik dlya vuzov po napr. i spets. «Menedzhment». – M.: Gardarika, 2000.
- 5 Meskon M.KH., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta. – M., 1992.
- 6 Ansoff I. Strategiya upravleniya. – M.: Ekonomika, 1989.
- 7 Sterlin A., Tulin I. Strategic planning in industrial US corporations . – M., 1990.

**ТҮЙІН****М.Ж. Баймамыр***Инновациялық Еуразия университеті (Павлодар қ.)****Стратегиялық талдаудың заманауи әдістер мен нұсқаулары***

*Бұл мақалада стратегиялық талдаудың негізгі заманауи әдістері мен нұсқаулары қарастырылған. Себебі қазіргі заманауи заманда стратегиялық талдаулар ерекше орын алуда.*

**Түйін сөздер:** *стратегиялық басқарма, стратегиялық талдау, Стратегиялық талдаудың әдістері мен нұсқаулары.*

**RESUME****M.Z. Baimamyр***Innovative University of Eurasia (Pavlodar)****Modern methods and instructions of strategic analysis***

*The article examines the main modern methods and instructions for strategic analysis. As in the modern world, strategic management takes on a special role.*

**Keywords:** *strategic management, strategic analysis, methods and instructions of strategic analysis.*