

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ – ФУНКЦИЯ И ЕЕ ОРГАНИЗАЦИЯ**

**Москалева Елена Геннадьевна,**

канд. экон. наук, доцент кафедры экономического анализа и учета  
Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск  
Moskaleva\_EG@list.ru

*В статье рассматриваются основные положения стратегического анализа, его роль в системе стратегического управления организацией. Наряду с практической значимостью, стратегический анализ является одним из важнейших видов экономического анализа, целостной системой научных взглядов экономической отрасли знаний. Автором уточнено понятие стратегического анализа, его цель, задачи, методическое обеспечение.*

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегическое управление, стратегия развития, объект анализа, цель, задачи, методика.

Сравнивать нужно не свои успехи  
в прошлом и настоящем,  
а свои успехи с успехами конкурентов  
Дональд Кресс

Успех в бизнесе во многом зависит от выбранной стратегии развития. Стратегия – это определение ключевых долгосрочных целей и задач, разработка порядка действий, оптимизация и распределение ресурсов, необходимых для их достижения. Другими словами, стратегия – это конкурентоспособный план достижения перспективных целей организации. Разработка качественных, комплексно обоснованных и обеспеченных ресурсами стратегий, направленных на закрепление рыночных позиций, усиление конкурентных возможностей, ускорение темпов экономического роста, повышение стоимости бизнеса, минимизацию рисков является одним из главных условий устойчивого и эффективного функционирования любых социально-экономических систем и реализуется посредством стратегического менеджмента.

Как и любой процесс управления, стратегическое управление (менеджмент) обязательно включает в себя этапы анализа, планирования (выбора) и реализации принятого управленческого решения. Исходя из этой последовательности стратегический анализ предшествует процессу принятия стратегических управленческих решений и сводится к их обоснованию на базе имеющейся информации. Рассмотрим, что же по сути представляет собой стратегический анализ и чем он отличается от других видов анализа.

Несмотря на наличие нескольких книг по современному стратегическому анализу (например, Грант Р. «Современный стратегический анализ», Флейшер

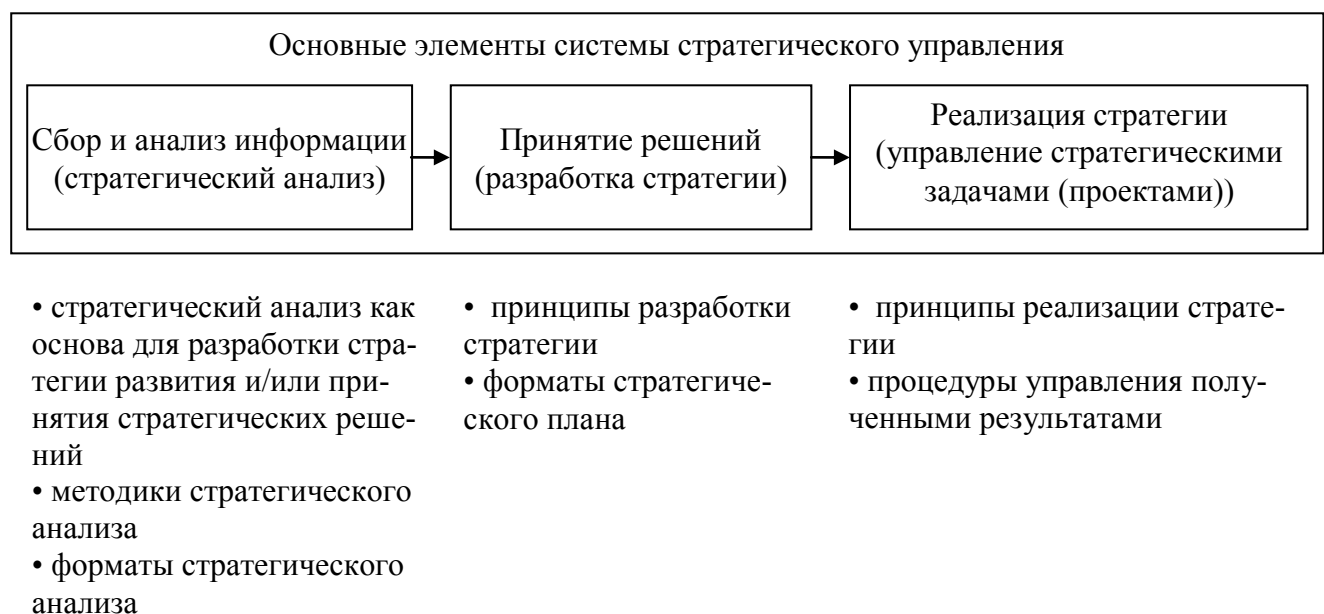
К., Бенсуссан Б. «Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе», Хорин А. Н., Керимов В. Э. «Стратегический анализ», Басовский Л. Е. «Современный стратегический анализ»), в них не дается четкого определения стратегического анализа. Возможно, это связано с тем, что до настоящего времени нет ясного понимания того, что именно представляет собой стратегический анализ, и чем отличается от, например, конкурентного или портфельного анализа (например, в свободной энциклопедии «Википедия» стратегический анализ и портфельный анализ рассматриваются как синонимы [7]).

Если попытаться дать определение стратегического анализа, то это можно сделать с двух позиций:

- через определение места стратегического анализа в процессе стратегического менеджмента;
- через раскрытие содержания стратегического анализа.

В большинстве источников стратегический анализ рассматривается как начальный, первый этап стратегического управления, которое условно разбить на три основных этапа (рисунок 1):

- стратегический анализ;
- разработка стратегии развития;
- реализация стратегии развития [8; 3].

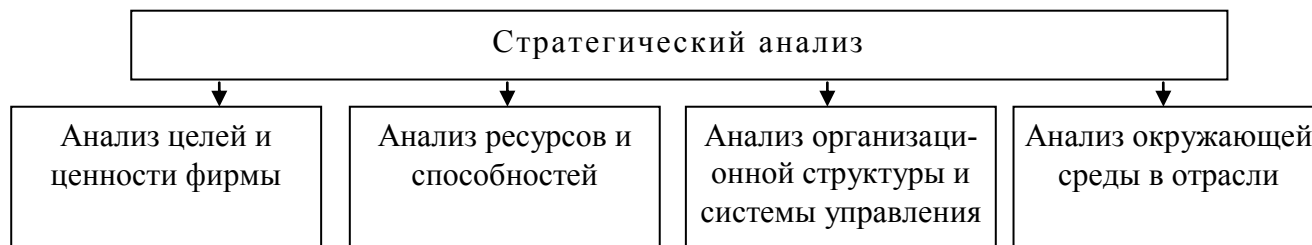


**Р и с у н о к 1 Этапы стратегического менеджмента**

По мнению А. Т. Зуб, этап стратегического анализа интерпретирует стратегическое положение организации с помощью, во-первых, определения изменений, которые возникали в экономическом окружении организации, и выявления их воздействия на организацию и ее деятельность, во-вторых, определения преимуществ и ресурсов организации в зависимости от этих изменений [3, с. 29]. С этих позиций, основная цель стратегического анализа в системе страте-

гического менеджмента – оценка ключевых воздействий на настоящее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Что касается содержания стратегического анализа, то разные авторы включают в анализ различные составляющие. Наиболее распространенный подход включает следующие элементы, представленные на рисунке 2 [2, с. 49].



Р и с у н о к 2 Элементы стратегического анализа, характеризующие его содержание

Таким образом, обобщив эти два подхода можно сказать, что стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого дается аналитическое обоснование выбираемой стратегии развития, а также степени ее достижения на основе комплексного изучения характера воздействия факторов внешней и внутренней среды функционирования бизнес-субъекта на результативность его деятельности. Вместе с тем, как справедливо указывает Р. Грант, «цель стратегического анализа состоит не в том, чтобы дать готовые ответы, а в том, чтобы облегчить понимание вопросов» [2, с. 44].

В содержательном плане стратегический анализ можно представить как процесс, заключающийся в оперативной идентификации, постоянной систематизации и аналитической обработке информации о состоянии и динамике изменения внешней и внутренней среды функционирования организации с целью предоставления ее руководству рекомендаций, которые могут и должны служить формализованной основой для принятия стратегических управленческих решений в отношении объекта анализа, разработки конкурентоспособных стратегических альтернатив.

Следует сказать, что понятие стратегического анализа применимо как на уровне разработки стратегии развития страны, региона или экономики в целом (макроуровень), так и на уровне управления конкретным хозяйствующим субъектом (микроуровень). В данной статье мы остановимся на характеристике стратегического анализа применительно к деятельности конкретного хозяйствующего субъекта.

По содержанию программы стратегический анализ, как и любой другой вид экономического анализа, может быть как комплексным, так и тематическим (частным). С этих позиций объектом стратегического анализа может выступать субъект хозяйствования в целом (коммерческая организация, предприятие). Вместе с тем, как объекты стратегического анализа можно выделить и отдель-

ные структурные подразделения, стратегические зоны хозяйствования, секторы бизнеса или отдельные продукты.

Непосредственно предметом стратегического анализа на микроуровне являются стратегические (ключевые, концептуальные) направления развития и функционирования хозяйствующего субъекта, его организационные, технико-технологические, производственные, коммерческо-сбытовые, интеллектуальные, экономические и информационные ресурсы и возможности, которые рассматриваются с точки зрения факторов ускорения наращивания потенциала предприятия, усиления его конкурентных преимуществ и укрепления позиций на рынке в долгосрочной перспективе.

В системе стратегического управления организацией место стратегического анализа можно определить следующим образом (рисунок 3).



Р и с у н о к 3 Стратегический анализ в системе стратегического управления

Как мы указывали выше, функционал стратегического анализа – комплексное изучение характера воздействия факторов внешней и внутренней среды функционирования бизнес-субъекта на результативность его деятельности, способность достигать поставленных целей. Для этого в рамках стратегического анализа всесторонне исследуется внутренняя среда организации, ее ресурсный потенциал, конкурентные возможности и преимущества, а также ее внешнее рыночное окружение. Результатом анализа внутренней среды является оценка стратегического потенциала организации, результатом анализа внешней среды – оценка стратегического климата. Эти два направления стратегического анализа тесно взаимосвязаны, поскольку нацелены на синтез выводов, полученных по каждому из них, для оценки стратегической позиции организации, однако цели исследования, информационная база и методика проведения анализа позволяют рассматривать их изолированно.

Таким образом, исходя из места стратегического анализа в системе управления и функциональных возможностей, его основной целью является аналитическое обоснование конкурентоспособных стратегии и тактики развития организации на перспективу.

Важнейшими задачами стратегического анализа являются:

- оценка факторов макро- и микроокружения, условий функционирования и выявление их воздействия на организацию и ее деятельность;
- выявление конкурентных преимуществ и оценка ресурсного потенциала организации с учетом влияния на них параметров внешней деловой среды функционирования субъекта хозяйствования;
- аналитическое обоснование конкурентоспособных стратегических альтернатив по достижению ключевых целей функционирования организации, выполнению ее миссии, с учетом рационального использования имущественного и финансового потенциала, производственных ресурсов, минимизации рисков, максимизации доходности и рыночной стоимости бизнеса;
- аналитическое обоснование принимаемых стратегических управленческих решений и объективная оценка экономических последствий их реализации;
- оценка степени достижения поставленных стратегических целей, выбранной стратегии развития.

Реализация задач стратегического анализа позволяет создать систему мониторинга финансово-экономических индикаторов долгосрочного развития организации, в соответствии с которой оперативно корректируются и оптимизируются финансовая, производственная, коммерческо-сбытовая, социальная стратегии.

По мнению Н. С. Пласковой с учетом иерархии управления и целевой направленности стратегический анализ может быть дифференцирован на:

- корпоративный стратегический анализ;
- функциональный стратегический анализ;
- стратегический анализ деятельности структурных бизнес-единиц (дивизионов) [4].

По мнению автора, корпоративный стратегический анализ направлен на формирование комплексных перспектив развития компании в целом, выполнение ее миссии, реализацию главной целевой установки – роста благосостояния собственников капитала (акционеров, участников). К числу его задач относятся такие, как разработка вариантов сценариев для выбора направлений деятельности организации, программ долгосрочного обеспечения ее конкурентных преимуществ, обоснования необходимости крупномасштабных реорганизаций (поглощений, слияний). Пользователями результатов корпоративного стратегического анализа являются руководство и собственники организации.

Функциональный стратегический анализ детализирует результаты корпоративного анализа относительно маркетинговой, производственной, технологической, технической, финансовой, инвестиционной и прочих функций управления. Потребителями результатов функционального стратегического анализа являются руководители соответствующих управленческих служб компании.

Стратегический анализ деятельности структурных бизнес-единиц способствует обоснованию целей, связанных с созданием новых видов продукции, освоением новых технологий производства и сбыта, расширением или сокращением существующих производств, выбором оптимальных каналов и условий продвижения товаров и т. д. Аналитическая информация прогнозного характера этого уровня ориентирована на руководителей и менеджеров хозяйственных подразделений.

На наш взгляд стратегический анализ целесообразно также дифференцировать на:

а) анализ внешней среды организации:

- стратегический анализ отрасли;
- стратегический анализ рынка;
- стратегический анализ конкуренции;

б) анализ внутренней среды организации:

- анализ стратегических показателей;
- анализ конкурентных возможностей и преимуществ.

Для формирования методики проведения стратегического анализа (которая для каждой конкретной организации может иметь особенности, связанные с ее размером, отраслевой и региональной принадлежностью) можно предложить следующие основные этапы его организации:

1) определение объекта стратегического анализа (организация в целом или ее структурное подразделение, стратегическая зона хозяйствования, сектор бизнеса или отдельные продукты);

2) исследование влияния факторов деловой внешней среды, оценка стратегической позиции организации на рынке, в отрасли и в регионе;

3) комплексная оценка экономического потенциала, сильных и слабых сторон деятельности организации, выявление устойчивых конкурентных преимуществ;

4) аналитическое обоснование и формирование стратегических целей развития с учетом миссии и политики организации;

5) разработка стратегических альтернатив развития организации и аналитическое обоснование выбора оптимального сценария;

б) мониторинг факторов обеспечения реализации стратегии, аналитическое обоснование принимаемых стратегических решений, обеспечение эффективного реагирования на изменение факторов внешней среды, открывающиеся возможности и возникающие проблемы;

7) корректировка требуемых значений ключевых стратегических показателей с учетом реального воздействия факторов внешней и внутренней среды.

Методическое обеспечение проведения стратегического анализа включает как неформализованные (метод экспертных оценок, метод сценариев развития, метод «Дерево целей» и др.), так и формализованные методы, среди которых активно используются и традиционные методы экономического анализа (коэффициентный анализ, факторный анализ, дисконтирование, CVP-анализ и др.), и экономико-математическое моделирование.

Поскольку стратегический анализ нацелен на обоснование стратегии развития организации, оценку рыночных позиций и выявление устойчивых конкурентных преимуществ, то в своем арсенале он активно использует:

– стратегические аналитические методы (Бостонская матрица «рост – удельный вес в обороте рынка», матрица экрана бизнеса General Electric, отраслевой анализ, анализ стратегических групп, SWOT-анализ, анализ стоимостных цепочек);

– методы конкурентного анализа и анализа потребителей (анализ «слепых» зон, конкурентный анализ, анализ сегментации покупателей, анализ покупательской ценности, анализ функциональных возможностей и ресурсов, оценка индивидуальных характеристик конкурентов);

– методы анализа развития (анализ кривой опыта, анализ вектора роста, патентный анализ, анализ жизненного цикла продукции, анализ S-кривых) и др.

Наиболее используемые инструменты стратегического анализа в зависимости от поставленных текущих целей приведены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1

**Инструменты стратегического анализа**

Направление стратегического анализа	Методы, используемые при проведении стратегического анализа
1	2
Анализ микросреды (внутренней среды организации)	SNW-анализ (Strength Neutral Weak – сильные, слабые стороны предприятия и нейтральная позиция в отрасли – это форма SWOT-анализа, включающая анализ только внутренней среды предприятия) Жизненный цикл товара Жизненный цикл технологии Жизненный цикл организации Кривая обучения IFE матрица (Internal Factor Evaluation matrix – матрица оценки внутренних факторов)

1	2
Анализ мезосреды (отраслевого окружения)	5 конкурентных сил Портера Сеть ценностей (Net Value) Жизненный цикл отрасли EFE матрица (External Factor Evaluation matrix – матрица оценки внешних факторов)
Анализ макросреда (деловой среды)	PEST или STEP-анализ (Political, Economical, Social and Tecnological – это анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды)
Интегрированный анализ внешней и внутренней среды	Матрица Ансоффа «продукт-рынок» Матрица BCG или матрица «рост – доли рынка» (матрица Boston Consulting Group (Бостонская консалтинговая группа, или БКГ)) Матрица GE (матрица General Electric (Дженерал Электрик)) Матрица Arthur D. Little – ADL (матрица Артура Д. Литтла) – (жизненный цикл – конкурентные преимущества) Матрица McKinsey и General Electric (привлекательность рынка – преимущества в конкуренции) Матрица конкурентного преимущества (усовершенствованная матрица BCG) SWOT-анализ (Strong, Weak, Opportunities and Threats – Сильные, Слабые стороны компании, Возможности и Угрозы) SPACE-анализ (Strategic Position and ACtion Evaluation matrix – матрица оценки стратегического положения и оценки действий) IE матрица (Internal External – матрица внутренних и внешних факторов)

Представленная классификация применяемых методов в стратегическом анализе внешнего окружения и внутреннего потенциала организации достаточно условна, поскольку практически все методы, используемые при проведении анализа внешней среды, требуют изучения внутренней сферы функционирования организации и наоборот.

В заключение следует отметить, что не следует ассоциировать портфельный анализ со стратегическим анализом, а тем более рассматривать их как синонимы. Конечно, матричные методы являются наиболее распространенными методами, применяемыми и в портфельном, и в стратегическом анализе. Но при проведении стратегического анализа не менее активно используются и другие методы анализа, которые никак нельзя отнести к портфельному анализу (особенно при проведении анализа внутренней среды организации и оценки ее стратегического потенциала).

Таким образом, стратегический анализ – это средство преобразования данных, полученных в результате анализа внешней и внутренней среды, в стратегию развития организации. Вместе с тем, он играет доминирующую роль не только в процедурах долгосрочного прогнозирования бизнеса, но и непосредственно востребован в качестве контрольного, координирующего и корректирующего инструмента выполнения миссии компании [4].



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Басовкий Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовкий. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 255 с.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ (Contemporary Strategy Analysis) – 6-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2011. – 560 с.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
4. Пласкова Н. С. Стратегический анализ в системе бизнес-планирования организации / Н. С. Пласкова // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – №7. – [Электронный ресурс] // <http://www.auditfin.com/fin/2007/5/Plaskova.pdf>.
5. Стратегический анализ : учеб. пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 286 с.
6. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
7. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс] // <http://ru.wikipedia.org/wiki/>.
8. Портал iTeam – Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс] // [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_3376/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3376/).

## THE STRATEGIC ANALYSIS – FUNCTION AND ITS ORGANIZATION

**Moskaleva Elena Gennadyevna,**

PhD, Associate Professor of the Economic Analysis and Accounting Chair,  
Ogarev Mordovia State University, Saransk  
[Moskaleva\\_EG@list.ru](mailto:Moskaleva_EG@list.ru)

*The article contains information on basic provisions of the strategic analysis, its role in system of strategic management. Along with the practical importance, the strategic analysis is one of the most important types of the economic analysis, complete system of scientific views of economic branch of knowledge. The author specified concept of the strategic analysis, its purpose, tasks, methodical providing.*

Key words: the strategic analysis, the strategic management, development strategy, object of the analysis, the purpose, tasks, method