Дмитрий Александрович Городецкий

Магистрант Донецкого Национального Университета

[d.gorodecky1997@gmail.com](mailto:d.gorodecky1997@gmail.com)

**ПРОЦЕСС, ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация**: В статье рассматривается процесс разработки и реализации стратегий. Рассматриваются факторы внешней среды, необходимые при разработке стратегии развития предприятия. Анализируются методы стратегического анализа.

**Ключевые слова:** стратегический процесс, матрица Бостонской консультативной группы, SWOT-анализ, факторы внешней среды, Матрица «Мак-Кинзи»

**Тематический рубрикатор e-Library:** 06.00.00

Dmitry Alexandrovich Gorodetsky

graduate student of the Donetsk National University,

[d.gorodecky1997@gmail.com](mailto:d.gorodecky1997@gmail.com)

**THE PROCESS, APPROACHES AND METHODS OF FORMING THE COMPANY STRATEGY**

**Abstract**: The article discusses the process of developing and implementing strategies. The environmental factors necessary for the development of an enterprise development strategy are considered. The methods of strategic analysis are analyzed.

**Keywords:** strategic process, matrix of the Boston advisory group, SWOT analysis, environmental factors, McKinsey matrix

При разработке стратегии менеджмент предприятия детально анализирует внешнюю деловую среду и ее направления развития (стратегические факторы). Целью анализа стратегических факторов внешней деловой среды является выявление потенциальных угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон предприятия для формирования и выбора стратегий.

Анализ принципов и методов разработки и реализации стратегии в системе менеджмента компании позволяет установить, что стратегическое управление - это процесс принятия (планирование) и реализации стратегических решений (оперативное управление), основой которого является формирование стратегии развития, разработанной на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с потенциальными возможностями и угрозами внешней деловой среды, в которой функционирует предприятие[5].

Отношения ученых к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными.

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов: определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов [4, с. 57-60].

О.С. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации [1, с. 74-76].

Д.И. Шендел и К.Дж. Хаттер рассматривают стратегическое управление как «процесс определения и установления связей организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей», как способ достижения целевого состояния взаимоотношений с внешней деловой средой за счет наиболее оптимального распределения и использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, которое позволяет компании, ее филиалам и подразделениям максимально эффективно и результативно вести направления своей деятельности [7].

При разработке стратегии развития предприятия необходимо учитывать особенности факторов внешней среды:

1. Экономические факторы: общие экономические положения, уровень и направления развития, темпы инфляции и дефляции, уровень занятости населения, бюджетный баланс, стабильность курса валюты, ставки по кредитам, налоговые ставки.

2. Социально-культурные факторы: структура общества (классы, этнические группы, меньшинства, разделение по личным доходам), условия жизни различных социальных групп, социальная напряженность в обществе, уровень предложения на рынке рабочей силы, социальные и религиозные традиции, движение в защиту прав потребителей, активность профсоюзов в защиту прав трудящихся, организации социального плана, их роль и влияние, общественные ценности, установки, отношения, ожидания и морали.

3. Политические факторы: политическая система, влияние политики на управление, распределение полномочий федеральных, муниципальных и местных органов власти, таможенная политика, антимонопольная политика, льготы и свободные экономические зоны, инвестиционная политика, политика приватизации, кредитная политика.

4. Производственно-технологические факторы: темпы обновления технологии, возможности технологических разработок, уровень технологии конкурентов, состояние производства на внешних для организации участках технологических цепей, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи.

5. Рыночные: динамика спроса и предложения, доходы различных социальных групп, интенсивность конкуренции, жизненные циклы спроса, цены на факторы производства, рынок труда, емкость рынка, жизненные циклы различных видов товаров и услуг [3].

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов (иногда еще говорят моделей) стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы (модели) достаточно универсальны. В стратегическом анализе, основное внимание акцентируется на качественных, содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом анализе, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты [2, с. 143-146].

Среди методов стратегического анализа, применяемых на практике можно выделить следующие.

*Портфельный анализ.* Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом).

*Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ).* Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. [5].

*Матрица «Мак-Кинзи».* Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Компания «Мак-Кинзи» усовершенствовала Бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, который выполнялся по заказу компании «Дженерал Электрик». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке [6, с. 102-104].

*SWOT-анализ.* SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия. SWOT-анализ (сокращенно от первых букв слов: strength – сила, weakness – слабости, opportunity – возможность, threat – угроза) комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия. При этом особое внимание уделяется не просто констатации фактов, а определению «возможностей» и «угроз», которые привносит в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, и «силы» и «слабостей», возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны его потенциала, прежде всего в сфере производства, финансов, управления, маркетинга, НИОКР. Затем происходит их попарное сопоставление с помощью матрицы SWOT-анализа. Внутренняя среда исследуется для того, чтобы показать сильные и слабые стороны организации, а внешняя - для целей стратегического управления, в первую очередь, чтобы обнаружить те угрозы и возможности, которые организация обязана учитывать при достижении своих целей [6, с. 96-99].

Таким образом, в настоящее время предприятие должно иметь хорошо разработанную стратегию действий, а также быть готовым адаптироваться к возможному изменению условий внешней среды. Процессы во внешней среде приобретают признаки комплексности. Эти явления обусловливают необходимость научного поиска новых механизмов и методов стратегического управления, стержнем которого должна стать стратегия развития предприятия, которая должна соответствовать преобразованиям в национальной экономике, гармонизировать влияние и взаимосвязи между факторами внутренней и внешней среды. Учитывая это, стратегия предприятия должна способствовать развитию его деятельности, формированию резервов, эффективному использованию ресурсов и повышению потенциала предприятия.

**Библиографический список**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 3-е изд., испр. и доп. / [Пер. с англ. М. Павловой]. – М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. – 320 с.

3. Лещенко М.М. Формирование стратегии в международном бизнесе / Н.Н. Лещенко // Сб. наук. работ Черкасского государственного технологического университета. – Черкассы, 2010. – № 25. – С. 78-81.

4. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

5. Смирнов Д.Б. Основные подходы к формированию стратегии развития предприятия / Д.Б. Смирнов // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2015. – Т. 6. – № 3. – С. 149-155.

6. Стратегический менеждмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.

7. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. 1972.