



основе лизинга. /Лизинг. 2017. № 1. С. 31-37.

17. Kazakova N.A., Bobkova M.P., Dun I.R. Financial analysis. Collection of case studies. Tel-Aviv, 2016.

18. Касьяненко Т. Г., Маховикова Г. А. Инвестиции: учеб. пособие — М.: Эксмо, 2009. — 240 с.

19. Assessment of the competitive potential of the region through an integrated system of rating positioning. Danko T.P., Ekimova K.V., Bolvachev A.I., Zarova E.V., Shemetkova O.L., Solovyova M.G., Sekerin V.D. / International Journal of Economic Research. 2016. Т. 13. № 6. С. 2361-2367.

20. Economic practicability substantiation of financial instrument choice. Kosov M.E., Akhmadeev R.G., Bykanova O.A., Osipov V.S., Ekimova K.V., Frumina S.V. / Journal of Applied Economic Sciences. 2016. Т. 11. № 8. С. 1613-1623.

21. Improvement of the methods for assessing the value of diversified companies in view of modification of the herfindahl-hirschman model. Ekimova K.V., Bolvachev A.I., Dokhoyan Z.M., Danko T.P., Zarova E.V., Shemetkova O.L., Sekerin V.D. / Journal of Internet Banking and Commerce. 2016. Т. 21. № SPEC.ISSUE 4.

22. Impact of tax burden on the country's investments. Akhmadeev R.G., Kosov M.E., Bykanova O.A., Ekimova K.V., Frumina S.V., Philippova N.V. / Journal of Applied Economic Sciences. 2016. Т. 11. № 5. С. 992-1002.

Стратегический анализ и оценка перспектив развития компании

Карпук Екатерина Дмитриевна

Студентка магистерской программы

«Финансовая и управленческая бизнес-аналитика»

ФГБОУ ВО «РЭУ имени Г.В. Плеханова», г. Москва

e-mail: karpkaterinak@gmail.com

Научный руководитель: Хлевная Елена Анатольевна

к.э.н., доцент кафедры финансового менеджмента

ФГБОУ ВО «РЭУ имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Аннотация. Каждая компания обладает своей стратегией, т.е. имеет свои главные цели и основные способы их достижения. Как правило, стратегия всегда исходит из реальных возможностей компании, она отражает реакцию организации на различные внешние и внутренние обстоятельства. Стратегический анализ как раз и позволяет изучить эти обстоятельства и определяет стратегические возможности и дальнейшие перспективы



организации. В данной статье описан процесс проведения стратегического анализа с целью оценки перспектив развития компании.

Ключевые слова: стратегия, стратегический анализ, внешние факторы, внутренние факторы, оценка, анализ, перспектива.

Важнейшим инструментом в разработке и обосновании стратегии развития хозяйствующих субъектов является стратегический анализ. Его цель заключается в консолидации информации о внутренней и внешней среде хозяйствующего субъекта для оценки вариантов при определении стратегических целей и решении стратегических задач [1-17].

Главной особенностью стратегического анализа является его долгосрочная перспектива. В результате стратегического анализа формулируются стратегические цели. Это результаты, к которым компания стремится в дальнейшем. Цели могут быть поставлены как перед компанией в целом, так и перед ее структурными подразделениями или перед конкретными исполнителями. К целям имеются особые требования. Они должны обладать измеримостью, т.е. иметь количественное выражение. Цели должны быть ясны и достижимы, их смысл должен быть очевидным, и они реальны. Следующими требованиями являются необходимость и достаточность, т.е. цели формулируются для всех направлений деятельности. Обязательным требованием является привязка ко времени, т.е. устанавливаются сроки достижения конкретных целей, а также их четкая очередность.

Однако, постановка стратегических целей начинается с миссии. Ведь миссия – четко сформулированное утверждение, отражающее цель существования организации, ее задачи и основные ценности. Правильно сформулированная миссия, как правило, несет в себе то, что делает данную компанию уникальной и не похожей на другие.

В миссии обычно отражаются следующие характеристики:

- целевые ориентиры организации, которые отражают те задачи, к которым стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности организации, отражающая продукт, который компания предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
- философия организации: ценности, которые приняты в организации;
- возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие отличительные возможности компании для выживания в долгосрочной перспективе.

Любая организация действует в определенной среде, которая, в свою очередь, подразделяется на внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда является



для компании источником ее ресурсов, а внутренняя создает тот потенциал организации, который позволяет ей функционировать. Именно поэтому для проведения анализа с целью оценки дальнейших перспектив развития компании необходимо рассматривать как внешние, так и внутренние факторы. Объектами стратегического анализа как раз-таки и являются состояния и изменения внутренней и внешней среды организации на разных этапах [2, с. 6].

Итак, стратегический анализ начинается в первую очередь с анализа внутренней и внешней среды. Целью анализа внешней среды является выявление возможностей и угроз, которые несёт внешняя среда по отношению к компании.

Анализ внешней среды можно проводить следующим образом: для начала выделяют и группируют факторы внешней среды. На данном этапе существует два подхода: функциональный и группировка факторов с точки зрения частоты и силы воздействия на организацию.

Таблица 1

Классификация подходов к факторам внешней среды

Функциональный подход	Группировка факторов с точки зрения частоты и силы воздействия на организацию	
	Макроокружение	Непосредственное окружение
Экономические	Экономические	Потребители продукции
Политические	Политические	Поставщики продукции
Технологические	Правовые	Конкуренты
Социальные	Международные	Рынок рабочей силы
Международные	Социально-демографические	
Другие	Научно-технические	
	Экологические	
	Террористические	

Что касается функционального подхода, факторы выделяются с точки зрения их природы. Второй подход наиболее распространен: факторы делятся на макроокружение и непосредственное окружение.

Макроокружение составляет те общие условия среды, в которой действуют все организации данной отрасли. При анализе факторов макроокружения следует учитывать их особенности:

– Характер воздействия факторов макроокружения одинаков для всех предприятий данной отрасли, однако степень их воздействия зависит от величины компании – чем больше организация, тем сильнее на нее влияют



факторы макроокружения.

– Второй, немаловажной особенностью можно назвать тесное взаимодействие этих факторов между собой: изменение одного влечет за собой изменение другого.

К макроокружению, как правило, относят: экономические, политические, правовые, международные, социально-демографические, научно-технические, экологические и террористические. Экономические факторы необходимо рассматривать за период 5 лет, чтобы понять динамику. Сюда относятся показатели: ВВП, темп инфляции, уровень безработицы, процентные ставки, производительность труда, норма налогообложения и т.д. К политическим относятся такие факторы как: какая партия у власти и какова ее идеология, каково ее отношение к сфере деятельности анализируемой компании. Здесь также важно оценить политическую стабильность. В правовые факторы входят основные законы и нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность организации, а также правоприменительная практика. К международным факторам относят все то, что касается международных отношений. То же самое касается экологических факторов. А вот к террористическим факторам относится деятельность по борьбе с терроризмом.

К факторам непосредственного окружения можно отнести потребителей продукции данной организации, поставщиков, конкурентов и рынок рабочей силы. Потребители для организации являются источниками ресурсов, поэтому их анализ начинается с выявления наиболее значимых клиентов. Анализ потребителей призван дать ответ на три группы стратегических вопросов [3, с. 6]:

– Кто? Кто является потребителями продукции, производимой компанией? Кто самый крупный клиент? Кто является потенциальными клиентами в дальнейшей перспективе?

– Почему? Каковы мотивы покупки товаров компании? Каковы потребительские предпочтения? Каковы вероятные изменения в дальнейшем?

– Удовлетворены ли потребности покупателей? Существуют ли у потребителей проблемы?

После группировки внешних факторов, оценивается степень их влияния на организацию и составляется матрица возможностей и угроз. Т.е. рассматривается какие компания может реализовать возможности и какие угрозы могут помешать деятельности организации.

Так заканчивается анализ внешних факторов и начинается анализ внутренних. Здесь также происходит группировка факторов. Существует опять же два подхода: группировка с точки зрения функциональных зон и ресурсный подход.



Таблица 2

Классификация факторов анализа внутренней среды компании

Группировка с точки зрения функциональных зон	Ресурсный подход
Маркетинг	Технические
Финансы	Технологические
Производство	Кадровые
Персонал	Пространственные
Организационная культура	Организационные
Имидж	Информационные
	Финансовые
	Имиджевые

Ресурсный подход оказал глубокое воздействие на то, как фирмы формулируют свои стратегии. Ресурсный подход подчеркивает уникальность каждой фирмы [4, с. 6]. Технические ресурсы – оценка состояния использования основных производственных фондов предприятия. Данный вид ресурсов также оценивается в динамике 5 лет, чтобы понять, как меняется состояние основных производственных фондов. Следующие – технологические ресурсы, это анализ технологий, используемых компанией, оценка их конкурентоспособности и современности. Кадровые ресурсы тоже имеют место быть в ресурсном подходе. В данном случае проводится анализ кадрового обеспечения, т.е. изучается динамика общей численности работающих, сама структура кадров, коэффициент оборота рабочей силы по приему и по увольнению сотрудников, коэффициент текучести, анализ фонда оплаты труда с расчётом средней заработной платы, анализ производительности труда; уровень квалификации персонала, динамика среднего возраста по организации в целом и отдельно по отделам, динамика средней продолжительности работы, система повышения квалификации, программы лояльности и др. К пространственным ресурсам относят территорию, занимаемую организацией, характер производственных помещений, а также возможность расширения территории. Следующими ресурсами считаются ресурсы, относящиеся к организационной структуре. Здесь анализируется сама организационная структура компании, проводится анализ распределения работ структурных подразделений, а также гибкость системы управления. К информационным ресурсам, в свою очередь, относятся информационные базы. В финансовых ресурсах проводится анализ финансового состояния компании, ее финансовой устойчивости. Ну и наконец, к имиджевым ресурсам можно отнести рейтинги компании, отношение



потребительского рынка к ней.

Изучив анализ внутренней среды, подводятся итоги и составляется матрица сильных и слабых сторон компании. После этого составляется общая матрица SWOT, где S – strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats. SWOT анализ является достаточно популярным инструментом стратегического анализа. Он позволяет достаточно четко систематизировать всю информацию, влияющую на компанию как внутренне, так и из вне. SWOT анализ показывает за счет каких сильных сторон можно противостоять угрозам внешней среды, а также какие слабые стороны можно преодолеть за счет возможностей.

Анализ внутренней среды проводится не только с помощью SWOT анализа. Некоторые ученые предлагают дополнить данный подход подходом SNW, где S – strengths означает сильные стороны организации, W – weaknesses – слабые, а N – neutral означает нейтральную позицию, в которой фиксируется среднерыночное состояние [5, с. 6].

Для анализа внешней среды существует также такой вид анализа, как PEST. Расшифровывается как: P- political, E- economical, S- socio-cultural, T- technological. Т.е. здесь определяются политические, экономические, правовые и технологические факторы, влияющие на организацию. Данный анализ используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли. Его результаты порой используют для SWOT анализа, а именно для определения списка возможностей и угроз. PEST анализ считается инструментом долгосрочного стратегического планирования.

Итогом проведения всего стратегического анализа является формирование стратегических альтернатив, одна из которых, выбранная на основе детальной оценки, примется в качестве стратегии компании. Согласно Котлеру, существует 4 типа стратегий [6, с. 6]:

- стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке – компания делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции; развитие рынка – когда появляются новые надежные каналы сбыта уже производимой продукции; развитие продукта – когда компания стремится привлечь потребителей за счет производства улучшенного продукта;

- стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция – стратегия направлена на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками; вперед идущая вертикальная интеграция – выражается в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи;

- стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация – базируется на поиске и использовании дополнительных



возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе; горизонтальная диверсификация – предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; конгломеративная диверсификация – компания расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках;

– стратегия сокращения: ликвидация – когда компания стоит на грани банкротства; сбор урожая – предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе; сокращение расходов – компания закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса; стратегия сокращения расходов – основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

Подведем итоги. Для того, чтобы экономическая стратегия была эффективной, при ее разработке необходимо учитывать следующие требования [7, с. 6]:

1. Наличие четко сформулированных стратегических целей. Компания должна знать, чего она хочет достичь в перспективе. Иначе просто бесполезно начинать разработку каких бы то ни было стратегий.

2. Сотрудники компании должны быть «одним целым» с организацией и полностью должны быть заинтересованы в процветании компании-работодателя.

3. Стратегии необходимо быть гибкой, она должна иметь возможность как-либо влиять на внешнюю среду.

4. Стратегия эффективна только в том случае, если обеспечивает защиту позиций компании. Организация должна об усилении своих сильных сторон и избавлении от слабостей.

Если соблюдать все вышеизложенные требования, можно достичь эффективной стратегии компании, что очень важно для достижения поставленных целей и задач. Если компания будет иметь эффективную стратегию, только тогда она будет развиваться в дальнейших перспективах и достигнет незримых высот.

Список литературы

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
2. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. 256 с.



3. Елина А.Д., Лоскутова А.В., Артёмова А.В., Казакова Н.А. Методические подходы к экспресс-анализу деятельности российских холдингов с государственным участием. *Управленческий учет*. 2017. № 8. С. 18-25.
4. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2008. 526 с.
5. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. — М.: ИНФРА-М, 2009. 237 с.
6. Казакова Н.А. Аналитические процедуры: опыт использования в аудите и оценке хозяйственной деятельности // *Финансы: теория и практика*. №2, 2017. С.113-120.
7. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ. Серия: Магистр. Юрайт, 2015. 500 с.
8. Казакова Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности. Учебник. 2-е изд. ИНФРА-М, 2013.
9. Казакова Н.А. Стратегический менеджмент. Учебник и электронный учебник. М.: ИНФРА-М, 2012.
10. Казакова Н.А. Финансовый анализ. Учебник и практикум. Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс. Юрайт, 2014.
11. Казакова Н.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. Учебное пособие. Серия «Высшее образование». М.: ИНФРА-М, 2011.
12. Мониторинг экономической безопасности региона на основе индикаторов устойчивого развития // Казакова Н.А., Болвачев А.И., Гендон А.Л., Голубева Г.В. // *Проблемы прогнозирования*, 2016, №6. с.42-55.
13. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М.: ИНФРА-М, 2009. 288 с.
14. Финансовая безопасность компании: аналитический аспект. Казакова Н.А., Иванова А.Н. *Экономический анализ: теория и практика*. 2016. № 10 (457). С. 93-105.
15. Хлевная Е.А., Елина А.Д., Смирнова А.А., Казакова Н.А. Современная философия гибкого управления на основе поведенческого бизнес-анализа и контроллинга. *Контроллинг*. 2017. № 64. С. 50-57.
16. Assessment of the competitive potential of the region through an integrated system of rating positioning. Danko T.P., Ekimova K.V., Bolvachev A.I., Zarova E.V., Shemetkova O.L., Solovyova M.G., Sekerin V.D. / *International Journal of Economic Research*. 2016. T. 13. № 6. С. 2361-2367.
17. Impact of tax burden on the country's investments. Akhmadeev R.G., Kosov M.E., Bykanova O.A., Ekimova K.V., Frumina S.V., Philippova N.V. / *Journal of Applied Economic Sciences*. 2016. T. 11. № 5. С. 992-1002.