

УДК 338.3

ВЕГНЕР А.И., студент гр. МБб-201, III курс
Научный руководитель: ТРЕТЬЯКОВА И.Н., к.т.н., доцент
Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева
г. Кемерово

**МЕТОДОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА
(НА ПРИМЕРЕ АКВАПАРКА «АКВАМИР», Г. НОВОСИБИРСК)**

В условиях рыночной среды и жесткой конкуренции становится неэффективным решение только текущих, актуальных в конкретный момент проблем. Необходимо уделять значительное внимание и стратегическому развитию предприятия, а также принятию решений, связанных со стратегическим управлением. Для того, чтобы принять правильные стратегические решения и выбрать нужную стратегию, необходимо обладать достоверной информацией «в нужное время и в нужном месте». Как следствие, в настоящее время в управлении компанией невозможно обойтись без стратегического анализа.

Под стратегическим анализом понимается процесс в стратегическом управлении, который является базой для определения миссии фирмы, её целей и выработки стратегии. Без него практически невозможно обойтись ни одному предприятию, поскольку от его качества и достоверности зависит выбор дальнейшей стратегии организации, а также принятие определенных управленческих решений для реализации этой стратегии [1].

Перед тем, как менеджер примет решение о том, куда двигаться дальше, он должен определить, на какой стадии предприятие находится сейчас. Для этого требуется определенная информационная система, которая сможет обеспечить доступ к данным для проведения анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Источниками информации для проведения стратегического анализа являются статистические данные, аналитические статьи, оценки экспертов, внутренняя отчетность организации, базы данных и т.д. Для того, чтобы реально оценить ресурсы и возможности предприятия, сформировать его стратегический потенциал для дальнейшего развития, необходимо провести комплексный стратегический анализ слабых и сильных сторон деятельности организации и его конкурентного окружения.

Стратегический анализ проводится в два этапа.

1. Сравнение ориентиров, намеченных организацией, и её реальных возможностей; анализ разрыва между ними.
2. Проведение анализа возможных вариантов будущего развития фирмы, определение стратегических альтернатив.

Работники предприятия являются одним из самых важных объектов внутреннего анализа. Именно от них зависят темпы, которыми будут происходить стратегические изменения.

Для проведения стратегического анализа можно использовать разные методы, среди которых — SWOT-анализ, профиль среды и PEST-анализ.

SWOT-анализ используется для получения чёткой оценки сил предприятия и ситуации на рынке в целом. Он включает в себя определение сильных и слабых сторон, возможностей организации, а также угроз, которые исходят из её ближайшего окружения. Сильными сторонами являются преимущества предприятия, а слабыми — его недостатки. Под возможностями понимаются факторы внешней среды, использование которых создаст на рынке преимущества для компании. Наконец, угрозами являются такие факторы, которые потенциально могут ухудшить положение предприятия на рынке.

Сильные и слабые стороны должны определяться исходя из обратной связи потребителя, а не из мнения менеджеров или руководства компании. Таким образом, именно потребитель определяет, насколько будет успешна организация.

Вырабатывая любые стратегии, необходимо помнить, что угрозы и возможности могут при определённых обстоятельствах «перетекать» друг в друга. Например, возможность, которая не была использована, может стать угрозой, если её использует конкурент. Бывает и наоборот: если угроза была удачно предотвращена, то она может открыть перед компанией новые возможности, — но только если конкурентам не удалось устраниć эту же угрозу.

Стоит, однако, отметить, что у SWOT-анализа имеются недостатки: так, он отражает ситуацию на рынке в конкретный момент времени, не учитывая предполагаемые изменения. Следовательно, при появлении новых факторов или каких-либо переменах данный вид анализа необходимо будет проводить заново. К тому же SWOT-анализ не даёт возможности получить точные данные и цифры; тем не менее, благодаря ему можно продумать общую стратегию развития бизнеса [3].

Ещё одним методом стратегического анализа является «профиль среды», под которым понимается составление совокупности характеристик объекта стратегического анализа. Такой метод удобно применять для того, чтобы по отдельности выстроить макроокружение, микроокружение и внутреннюю среду организации. При помощи профиля среды можно оценить относительную значимость каждого отдельно взятого фактора среды для организации [2].

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

После этого три экспертные оценки перемножаются, в результате чего получается интегральная оценка, которая показывает степень важности какого-либо фактора для организации. Исходя из полученных итогов, руководству удаётся выяснить, какие факторы имеют более важное значение для предприятия; впоследствии на них нужно будет обратить своё внимание в первую очередь.

Ещё одним методом стратегического анализа является PEST-анализ, чаще всего применяемый для анализа макросреды. Такой метод основывается на изучении технологических, социальных, политических и экономических факторов. PEST-анализ очень схож со STEP-анализом. Основное их различие заключается в том, что в варианте STEP-анализа на первом месте находятся социальные и технологические факторы; в свою очередь, в PEST-анализе на первом месте первоочерёдными являются политические и экономические факторы.

Такой анализ можно проводить в двух форматах: либо с использованием простой четырехпольной матрицы, либо с применением табличной формы анализа. Выбор способа проведения стратегического анализа зависит от степени готовности экспертов, от целей анализа и других факторов. Методика PEST-анализа даёт наибольший результат в том случае, когда стратегический анализ проводится регулярно и с использованием одинакового формата. При таком раскладе фиксируются показатели динамики факторов анализа и их влияние на предприятие в целом [5].

PEST-анализ используют для долгосрочного планирования деятельности организаций. С его помощью можно найти как возможности организации, так и потенциальные риски компании в ближайшем времени. Также этот инструмент используется при разработке совершенно новых продуктов; PEST-анализ помогает оценить тенденции и изучить потенциальный рынок. Однако с помощью такого анализа можно изучить только внешние факторы. Компания не в силах повлиять на них, но может предусмотреть возможные варианты действий в тех или иных ситуациях на рынке [4].

Рассмотрим применение такого метода стратегического анализа, как SWOT-анализ, на примере аквапарка «Аквамир» (г. Новосибирск). Для этого необходимо составить матрицу SWOT-анализа, приведенную в таблице 1.

Таблица 1. Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	<p>1. Установление льгот для отдельных категорий граждан;</p> <p>2. Широкая рекламная кампания для привлечения</p>	<p>1. Появление конкурентов на рынке региона;</p> <p>2. Снижение спроса со стороны посетителей</p>

	посетителей с других регионов	
Сильные стороны 1. Большой ассортимент предлагаемых дополнительных услуг; 2. Использование новых современных установок для развлечений	1. Расширение ассортимента услуг; 2. Привлечение новых посетителей	1. Укрепление своих позиций на рынке благодаря современному оборудованию; 2. Постоянная работа над имиджем поможет закрепить лояльность существующих потребителей и завоевать новых
Слабые стороны 1. Недостаточный опыт рекламы; 2. Редкое обновление услуг	1. Недостаточный опыт рекламы может препятствовать эффективности широкой рекламной кампании из-за её низкого качества; 2. Редкое обновление услуг препятствует большой посещаемости аквапарка, даже если устанавливаются льготы	1. Опасность снижения спроса из-за редкого обновления услуг; 2. Опасность захвата рынка конкурентами из других регионов

Таким образом, можно сделать вывод, что аквапарк «Аквамир» пользуется достаточно большим спросом со стороны жителей как самого Новосибирска, так и соседних регионов. Это самый большой аквапарк в Сибири, выручка которого составляет более четырех миллионов в год. В «Аквамире» работает хорошо обученный персонал, четко отлажена система безопасности для посетителей; отдых в таком месте — это хорошая возможность отстраниться от бытовых проблем и приятно провести свой досуг. Отдохнуть в аквапарке можно всей семьёй, — и даже с маленькими детьми, так как здесь имеются оборудованные места для детского отдыха. Изобилие горок и маленьких водопадов привлекает внимание детей; в этом плюс «Аквамира», поскольку хорошо провести время удастся не только родителям, но и детям, — и за их безопасность можно не беспокоиться.

У данного аквапарка, однако, имеются и различные угрозы, — например, появление конкурентов на рынке региона. При помощи своих сильных сторон и возможностей можно обойти эти угрозы, сохранив свои позиции на рынке. Среди сильных сторон можно выделить большой

ассортимент предлагаемых услуг, так как «Аквамире» очень много различных горок для любого возраста: есть возможность кататься как самостоятельно, так и в компании своих друзей или родственников. Кроме того, в аквапарке есть различные бани, сауны с разной температурой внутри помещения, ледяные бассейны; подобное разнообразие не всегда можно встретить в других подобных комплексах. Также в «Аквамире» используются современные установки для развлечений: все горки, бассейны, сауны сделаны из высококачественных материалов, что создаёт дополнительный комфорт и безопасность для посетителей. К тому же в аквапарке действует система льгот. Например, для пенсионеров действует скидка 10%, для групповых туров — 11%, для именинников и их гостей — 15%, для многодетных семей — 25%, а для людей с ограниченными возможностями — 50%. Это позволяет сделать посещение аквапарка ещё более доступным для разных групп населения.

Тем не менее, у аквапарка имеются и слабые стороны, — например, редкое обновление услуг. Это связано с тем, что в аквапарке все оборудования для отдыха имеют большие размеры и являются дорогостоящими, что создаёт препятствие для постоянного их обновления. Руководству попросту невыгодно постоянно менять горки и другие установки для развлечений. Несмотря на это, люди всё равно с удовольствием приходят в «Аквамир», поскольку не у всех имеется возможность посещать подобные места так часто, чтобы они успели надоест.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что организация не имеет возможности жестко контролировать внешнюю среду, но может и должна эффективно приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать их и своевременно реагировать. Внутренняя же среда поддается воздействию, поэтому её также необходимо постоянно анализировать. В случае негативных изменений нужно пытаться устранять их, используя при этом возможности самой организации и применяя вышеперечисленные методы стратегического анализа.

Список литературы:

1. Альберт, М. Основы менеджмента / М. Альберт. – М.: Диалектика / Вильямс, 2021. – С. 404-410.
2. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Уч. / Л.Е. Басовский и др. - М.: Инфра-М, 2018. – С. 35-40.
3. Swsu.ru: Стратегический анализ коммерческих организаций: сайт. – Курск, 2019. – URL: <https://swsu.ru/structura/up/ef/fik/nocfinans/StrategAnaliz.pdf> (дата обращения: 10.03.2023).
4. Третьякова, И. Н. Инновационные технологии как фактор повышения эффективности производства и эксплуатации лифтов / И. Н. Третьякова // Инновации в технологиях и образовании: Сборник статей участников VIII Международной научно-практической конференции: в 5 частях, Белово, 05–

06 марта 2015 года. Том Часть 5. – Белово: Филиал «Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева» в г. Белово, Великотырновский университет им. Святых Кирилла и Мефодия, 2015. – С. 331-335. – EDN UYDНІН.

5. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Д.В. Лысенко. - М.: ИНФРА-М, 2022. –С. 253-256.