

Формулирование стратегии – это процесс разработки и определения стратегии, т. е. процесс стратегического планирования. Каждая организация имеет свой специфический подход к формулированию стратегии, но существует и общая последовательность этапов в этом процессе:

- 1) постановка стратегических целей;**
- 2) анализ организации;**
- 3) анализ внешней среды;**
- 4) установление соответствия между организацией и средой.**



Анализ организации, ее потенциала предполагает диагностику ее сильных и слабых сторон в сравнении с другими организациями. Потенциал организации обычно оценивают в таких областях, как маркетинг, финансы, производство, исследования и разработки, человеческие ресурсы, качество управления, структура организации.

Анализ внешней среды предполагает определение возможностей и угроз для организации по всем факторам внешней среды. Для такого анализа необходимо использовать информацию из разнообразных источников.

После завершения анализа внешней среды и предприятия необходимо привести в соответствие его сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды. Баланс между средой и организацией устанавливается таким образом, чтобы конкурентные преимущества организации, ее сильные стороны были направлены на реализацию возможностей и устранение угроз внешней среды, а также слабых сторон организации. Рассмотренный метод анализа организации и ее среды называется **SWOT-анализ**.

Кроме того, для формулирования стратегии, установления соответствия между характеристиками организации и ее внешней среды можно использовать матрицу SWOT.

Для изучения среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, деловой среды и внутренней среды организации.

Этот метод применяется для оценки относительной значимости для организации отдельных факторов среды. Метод состоит в следующем.

В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому фактору экспертным путем дается:

1) оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – высокое значение;

2 – умеренное значение;

1 – низкое значение;

2) оценка его влияния на организацию по шкале:

3 – сильное влияние;

2 – умеренное влияние; 1 – слабое влияние;

0 – отсутствие влияния;

3) оценка направленности влияния по шкале:

+ 1 – позитивная направленность;

– 1 – негативная направленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации.

По этой оценке руководство может заключить, какие факторы среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания.