

А.И. Кочина

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СОСТОЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматриваются методические подходы к проведению стратегического анализа состояния внешней среды и использования ресурсного потенциала предприятия. Выявлены политические, правовые, экономические, социально-культурные и технологические факторы, оказывающие воздействие на эффективность функционирования субъекта хозяйствования.

Ключевые слова: предприятие; стратегический анализ; внешняя среда; ресурсный потенциал; SWOT-анализ.

We consider method approaches to strategic analysis of the external environment and the use of business resource potential. Political, legal, economic, socio-cultural and technological factors affecting business efficiency are revealed.

Keywords: enterprise; strategic analysis; external environment; resource potential; SWOT-analysis.

В современных условиях хозяйствования одним из важнейших элементов стратегического управления является стратегический анализ, направленный на исследование и установление влияния факторов внешней среды предприятия на достижение поставленных экономических результатов и определение потенциальных возможностей хозяйствующего субъекта в процессе достижения собственных целей.

Под внешней средой субъекта хозяйствования следует понимать совокупность политических и правовых, экономических, социальных и культурных (социально-культурных), технологических факторов, оказывающих воздействие на эффективность функционирования субъекта хозяйствования.

Внешняя среда субъекта хозяйствования подразделяется на макро- и микросреду. К факторам макросреды, опосредованно влияющим на достижение поставленных экономических результатов, относятся политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы (модель STEP (PEST)-анализа). Следует отметить, что влияние факторов

макросреды на отдельные субъекты хозяйствования различно. Объяснить данный факт следует как различными областями деятельности хозяйствующих субъектов, так и различиями во внутреннем потенциале.

Среди различных политических и правовых факторов следует выделить основные: изменения, вносимые в налоговое, патентное, антимонопольное и законодательство об охране окружающей среды; государственное регулирование; денежно-кредитная политика; размер государственного бюджета; политическая стабильность государства.

Существует множество экономических факторов, оказывающих влияние на эффективность функционирования субъекта хозяйствования, таких как: возможность получения кредита (размер процентной ставки по кредиту); курсы обмена валют, определяющие стоимость национальной денежной единицы по отношению к денежным единицам других стран; темп экономического роста; уровень инфляции; уровень занятости населения; уровень покупательской способности.

Выделим основные социально-культурные факторы, влияющие на достижение поставленных экономических результатов: уровни рождаемости и смертности; коэффициент средней продолжительности жизни; коэффициенты иммиграции и эмиграции; уровень доходов населения; уровень потребления товаров и услуг; уровень образования.

Среди различных технологических факторов следует выделить основные: тенденции развития НИОКР; финансирование НИОКР; изобретения и патенты; государственная политика в области научных исследований и разработок; скорость выхода товаров/услуг на рынок.

Микросреда хозяйствующего субъекта (непосредственная или отраслевая) – это совокупность факторов (поставщики; потребители; конкуренты; законы и государственные органы; профсоюзы и торговые ассоциации), непосредственно оказывающих влияние на эффективность функционирования субъекта хозяйствования.

Исследование потребителей позволяет определить и изучить комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров/услуг (доходы, социальное положение, половозрастная структура, образование) [2. С. 13]. Целью данного исследования является сегментация и, следовательно, определение целевых сегментов рынка. В качестве объекта исследования выступают индивидуальные потребители и субъекты хозяйствования. Предметом исследования является мотивация потребительского поведения на различных сегментах рынка. Среди различных характеристик, изучаемых при проведении исследования потребителей, следует выделить основные: структура потребления; обеспеченность товарами и услугами; тенденции покупательского спроса.

Исследование конкурентов направлено на получение необходимой информации для создания и расширения состава конкурентных преимуществ на различных сегментах рынка. Выделим основные направления, которые хозяйствующий субъект может использовать при проведении анализа конкурентов: исследование силь-

ных и слабых сторон; исследование и оценка текущей стратегии; установление занимаемого конкурентами сегмента рынка и перспектив развития отрасли.

Структурный анализ конкурентного окружения хозяйствующего субъекта осуществляется по методике, предложенной американским экономистом М. Портером (1985). Основными силами конкуренции, по его представлениям, являются: угроза проникновения в отрасль потенциальных конкурентов; уровень конкуренции между субъектами хозяйствования на занимаемых сегментах рынка; рыночная власть потребителей; рыночная власть поставщиков; появление заменителей товара/услуги [3]. Следует отметить, что совокупность конкурентных сил определяет интенсивность отраслевой конкуренции и прибыльность хозяйствующего субъекта.

Вероятность проникновения в отрасль потенциальных конкурентов определяется высотой существующих «барьеров вхождения». Основными источниками возникновения «барьеров вхождения» в отрасль являются: экономия на масштабе; дифференциация продукта; потребности в капитале; издержки переключения; доступ к оптовым и розничным каналам сбыта; стоимостные препятствия, не связанные с масштабом; государственная политика.

Уровень конкуренции между субъектами хозяйствования на занимаемых сегментах рынка является результатом взаимодействия структурных факторов: многочисленность/обладающие равным потенциалом конкуренты; низкий темп развития отрасли; высокий уровень постоянных издержек/затрат на хранение; отсутствие дифференциации/издержки переключения; крупные приращения производственных мощностей; конкуренты; высокая стратегическая значимость; барьеры, препятствующие выходу из отрасли.

Следует отметить, что субституты ограничивают потенциальную прибыльность отрасли. Наибольшее внимания заслуживают субституты, которые характеризуются ценовой динамикой, улучшающей их позиции по отношению к традиционному продукту отрасли; производятся отраслями с высоким уровнем при-

были [3. С. 61].

Фундаментальной составляющей анализа конкурентного окружения субъекта хозяйствования является исследование и оценка затрат конкурентов. Выделим такие основные этапы исследования и оценки затрат конкурентов, как анализ стратегических факторов, управляющих затратами; анализ затрат; моделирование затрат конкурентов.

Стратегические факторы, управляющие затратами, определяют относительное долгосрочное положение конкурентов субъекта хозяйствования. Ключевыми компонентами анализа затрат конкурентов являются: анализ затрат по конкретным товарам/услугам и группам потребителей; анализ перспектив перераспределения расходов из быстро растущих и легко уязвимых сегментов рынка; разграничение, по необходимости, услуг на каждый из сегментов рынка и установление соответствующих цен [1. С. 43].

Моделирование затрат конкурентов предполагает наличие информации по внутренней динамике затрат, финансовым показателям хозяйствующего субъекта и изучение микросреды конкурентов. Моделирование затрат конкурентов направлено на выявление и возможность сохранения конкурентных преимуществ субъекта хозяйствования.

Анализ рынка направлен на исследование и установление влияния таких факторов, как размер рынка; уровень конкуренции; перспективы развития отрасли и отраслевого рынка; стадия жизненного цикла рынка; количество субъектов хозяйствования в отрасли; потребители; уровень вертикальной интеграции; барьеры входа и выхода; основные характеристики товаров/услуг; прибыльность отрасли. Следует отметить, что анализ состояния рынка позволяет не только выявить основные экономические характеристики отрасли, но и определить конкурентную позицию субъекта хозяйствования.

Вторым ключевым этапом стратегического анализа является анализ ресурсного потенциала (внутренней среды) хозяйствующего субъекта. Под внутренней

средой субъекта хозяйствования следует понимать хозяйственный организм, включающий управленческий механизм и основные виды ресурсов, направленные на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности хозяйствующего субъекта.

На наш взгляд, анализ внутренней среды позволяет определить потенциальные возможности субъекта хозяйствования в процессе достижения собственных целей. Выделим основные направления проведения анализа ресурсного потенциала хозяйствующего субъекта, характеризующиеся такими блоками, как продуктовый; функциональный; ресурсный; организационный; управленческий.

Исследование продуктового блока позволяет оценить качество, рентабельность и объемы продаж товаров/услуг, состояние ресурсного обеспечения и исполнения функций (НИОКР, производство, реализация, обслуживание потребителей).

Компонентами функционального блока являются стадии жизненного цикла товаров/услуг (НИОКР, опытно-экспериментальные и испытательные работы; производство (основное и вспомогательное); маркетинг и сбыт).

Исследование ресурсного блока осуществляется по следующим направлениям: материально-технические ресурсы (сырье, материалы, топливо и энергия, комплектующие; площади и рабочие места, связь и транспорт; оборудование и инструменты); трудовые ресурсы (состав и компетентность руководителей, специалистов и рабочих); информационные ресурсы (экономическая и коммерческая информация); финансовые ресурсы (возможность финансирования из собственных средств; обеспеченность оборотными средствами и средствами на заработную плату).

Организационный блок подразделяется на три составляющие: организационная структура (качество внутренних и внешних вертикальных и горизонтальных, прямых и обратных связей; качество и состав разделения труда; разделение прав и ответственности по звеньям); технология процессов по проектам (уровень автома-

тизации; прогрессивность используемых технологий и методов); организационная культура (трудовая этика и мотивирование; коммуникационная система).

Исследование управленческого блока позволяет оценить степень соответствия существующей системы управления субъекта хозяйствования достижению поставленных экономических результатов (общее, функциональное и проектное руководство; система управления: планирование, организация, контроль, стимулирование, координация; стиль управления (сочетание автономности и централизации).

SWOT-анализ (strengths – сильные стороны; weaknesses – слабые стороны; opportunities – возможности; threats – угрозы) позволяет провести комплексное исследование внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта. Следует отметить, что анализ ресурсного потенциала (сильных и слабых сторон) позволяет идентифицировать отличительные компетенции субъекта хозяйствования, а исследование внешней среды (возможностей и угроз) – определить ключевые факторы успеха.

Первый этап исследования предполагает выявление возможностей и угроз, исходящих из внешней среды хозяйствующего субъекта. Особое внимание должно быть уделено таким факторам внешней окружающей среды, как неопределенность и сложность, взаимозависимость факторов и возникновение на этой основе системного эффекта [4. С. 111]. Второй этап позволяет оценить сильные и слабые стороны субъекта хозяйствования, определяемые ресурсным потенциалом. Третий этап направлен на составление матрицы SWOT для установления цепочки связей между сильными и слабыми сторонами субъекта хозяйствования и возможностями и угрозами, исходящими из внешней окружающей среды. В квадрантах SWOT-матрицы рассматриваются воз-

можные комбинации параметров перечисленных факторов и выделяются необходимые при формулировании стратегии хозяйствующего субъекта.

Таким образом, методические подходы к проведению системного анализа состояния внешней и внутренней среды следующие: учет влияния факторов внешней среды субъекта хозяйствования на достижение планируемых экономических результатов и эффективность производства; исследование комплекса побудительных факторов, которыми руководствуются потребители продукции/услуг; определение действий конкурентов, направленных на создание и расширение состава конкурентных преимуществ; моделирование затрат конкурентов, направленных на выявление и сохранение конкурентных преимуществ; установление потенциальных возможностей повышения уровня ресурсного потенциала хозяйствующего субъекта.

Все указанные методические подходы предоставляют возможность на объективной основе менеджменту социально-экономической системы в условиях изменений внешней и внутренней среды принимать комплексные организационно-экономические, финансовые, маркетинговые, инновационные меры по достижению максимально возможных экономических и финансовых результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2002.
2. *Каменева Н.Г., Поляков В.А.* Маркетинговые исследования. М.: Вузовский учебник, 2010.
3. *Портер Е.М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2010.