

ТЕМА 3: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

1. Анализ внешней среды
2. Анализ дальней внешней среды
3. Анализ ближней внешней среды

1. Анализ внешней среды

Анализ внешней среды отражает возможности и угрозы в общей таблице SWOT-анализа (таблица 1):

Таблица 1 – SWOT-анализ предприятия.

Сильные	Слабые
1.	1.
Возможности	Угрозы
1.	1.

Анализ внешней среды позволяет выявить факторы, которые содействуют коммерческому успеху предприятия или ему препятствуют.

Возможности – положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Угрозы – отрицательные тенденции, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному снижению объема продаж и прибыли. Для облегчения анализа среду предприятия делят на 3 уровня (рисунок 1):

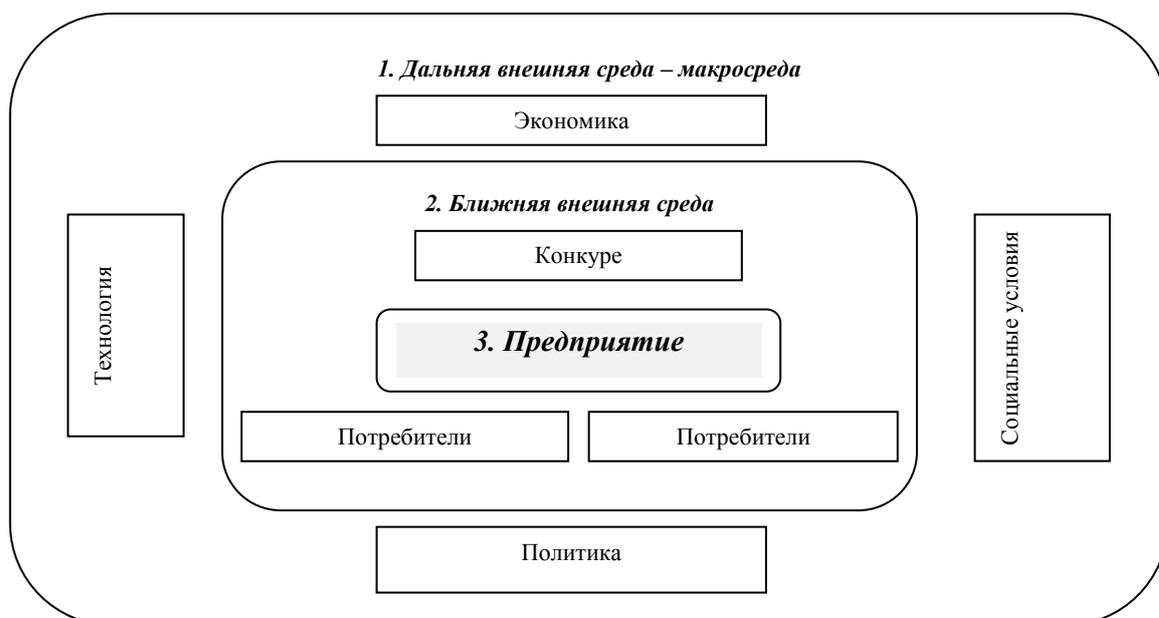


Рисунок 1 – Уровня оценки среды предприятия

Значительную роль для эффективного функционирования организации играет стратегия её развития на долговременный период. Одной из основных

особенностей стратегического управления является возможность реагировать на изменения в окружающей среде для достижения целей организации в будущем.

Обычно внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов (в дальнейшем – элементов), прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, на уровень неопределенностей и рисков при разработке и реализации УР. **Внешняя среда для компаний** состоит из **двух колец окружения: ближнего и дальнего**.

К ближнему окружению относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двусторонними договорами или соглашениями: клиенты, контролирующие организации, партнеры по бизнесу, финансово-кредитные учреждения, заинтересованные внешние физические и юридические лица, конкуренты, общественность, законодательная база в соответствующей области деятельности (рисунок 2).

Рассмотрим более подробно описание и параметры наиболее существенных элементов внешней среды – ближнего окружения.



Рисунок 2 - Ближнее окружение компании внешней средой

1. **Клиенты** – это лица, пользующиеся услугами компании или покупающие у нее непосредственно (прямые) или через других лиц (косвенные) какую-либо ее продукцию. Для потенциальных клиентов компании обычно

формируют рекламные материалы. Основные параметры данного элемента: уровень неудовлетворенности потребностей и интересов населения; уровень платежеспособности населения; состояние спроса-предложения.

2. Контролирующие организации представляют налоговые, административные, санитарные и другие инспекции; пенсионные, медицинские, социальные и другие фонды; различные комиссии. Основные параметры этого элемента: уровень их правовой и информационной поддержки; уровень их административной поддержки.

3. Партнеры по бизнесу – это участники какой-либо совместной с компанией деятельности. Она может реализовываться в форме аренды, партнерства, подряда, договора, финансовых и компенсационных сделок. В качестве основных параметров данного элемента можно выделить: уровень соблюдения договорных обязательств по оплате и производству продукции; уровень организационных связей партнеров; уровень финансовых связей партнеров; платежеспособность партнеров.

4. Финансово-кредитные учреждения – организации, непосредственно участвующие в финансовом цикле компании, например, выполняющие расчетно-кассовые, ипотечные, кредитные и другие операции. Основные параметры данного элемента: быстрота и качество обслуживания, уровень надежности, банковские резервы, объем услуг.

5. Заинтересованные внешние физические и юридические лица – лица, заинтересованные в процветании компании, исходя из своих личных интересов.

К ним относятся: члены семей работников компании; держатели ее ценных бумаг; пенсионеры, о которых дополнительно заботится компания; организации, чей бизнес существенно зависит от процветания компании (например, торговые, обслуживающие); вышестоящие материнские и другие компании. Основные параметры данного элемента: уровень притязаний групп населения; степень развитости фондовых рынков ценных бумаг; характер традиций помощи социально незащищенным слоям населения; общий уровень экономического благосостояния населения.

6. Конкуренты (конкуренция) – обязательный элемент рыночной экономики. Основные параметры данного элемента: уровень эластичности выпускаемой продукции; уровень льготных субсидий, получаемых конкурентами; характер текущего и перспективного спроса; соотношение отечественных и зарубежных конкурирующих компаний.

7. Общественность (общественное мнение) формирует в сознании населения отношение к компании и ее продукции. Ключевые параметры данного элемента: главные цели и задачи профсоюзного движения; политические платформы наиболее влиятельных партий; отношение общественности к качеству выпускаемой компанией продукции; уровень влияния общественных движений на сознание групп населения.

8. Законодательная база в соответствующей области деятельности. В качестве основных параметров данного элемента можно выделить: частоту

изменения законодательной базы; уровень доступности законодательной базы для пользователей; степень охвата законодательной базой правового пространства; объем контроля за выполнением законодательной базы.

К дальнейшему окружению компании относятся элементы, которые находятся вне сферы ее непосредственного влияния: система ценностей и их приоритеты в обществе; обычаи местного и международного делового оборота; политическая обстановка в стране и мире; экономическая обстановка в отрасли, стране и мире; социальная и экологическая ответственность; налоговая система, институциональная структура; природные катаклизмы; народные волнения; криминализация внешних связей.

2. Анализ дальней внешней среды

Анализ внешней среды начинается с анализа дальнего внешнего окружения и проводится **PEST-методом** (Политика, Экономика, Социальная сфера, Технологии, что соответствует аббревиатуре «PEST»), при котором характеризуются соответствующие факторы дальней внешней среды. Примерный состав факторов среды имеющих отношение ко всем предприятиям, аналогичным анализируемому, позволяет ориентироваться во внешних влияниях (таблица 2)

Порядок проведения PEST-анализа:

1. исследование политических факторов (примеры законодательства в отношении импорт-экспорт операций, которые изменяют стратегию предприятия);
2. исследование экономического аспекта дальней внешней среды (для понимания того, как на уровне государства формируются и распределяются ресурсы);

Таблица 2 – Факторы, требующие исследования при проведении PEST-анализа

Политика (P)	Экономика (E)
<ol style="list-style-type: none"> 1. стабильность власти 2. группы лоббирования и их влияние 3. выборы органов власти 4. изменение законодательства 5. государственное регулирование международной торговли 6. антимонопольные законы 7. правовое регулирование найма, регулирования и оплаты труда 8. контроль цен и зарплаты 	<ol style="list-style-type: none"> 1. характеристика экономической ситуации 2. инфляция 3. динамика курса иностранных валют 4. экспортно-импортная политика по продукту предприятия 5. природные ресурсы, производительность труда 6. уровень безработицы 7. основные внешние издержки для предприятия
Социум (S)	Технологии (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. изменение в базовых ценностях 2. изменение в уровне и стиле жизни 3. экологический фактор 	<ol style="list-style-type: none"> 1. государственная технологическая политика 2. тенденции в НИОКР

4. отношение к отдыху и труду 5. изменение к структуре доходов 6. демографические изменения	3. новые патенты 4. скорость изменений и адаптаций новых технологий 5. новые продукты 6. технология новшества в отношении продуктовой организации
---------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. исследование социального аспекта (для проявления предпочтений потребителей);

4. анализ потребительского фактора.

Стратегический анализ внешней среды определяет перечень ключевых факторов среды для конкретного предприятия:

➤ факторы и тенденции макросреды, которые оказывают значимое влияние на деятельность предприятия;

➤ факторы, содержащие потенциальные угрозы деятельности предприятия;

➤ факторы, развитие которых приводит к новым возможностям для предприятия.

Полученные результаты в зависимости от направленности влияния определяются либо в «угрозы», либо в «возможности».

Очевидно, что для **PEST-анализа** крайне важно проводить сбор, мониторинг и стратегический анализ соответствующей информации. Так как современная внешняя среда любой организации характеризуется постоянным нарастанием факторов сложности и неопределенности, то и стратегический анализ такой среды должен быть адекватно многофакторным, системным и высокопрофессиональным.

При проведении системного стратегического анализа внешней среды организации целесообразно различать дальнюю и ближнюю внешние среды.

Общепризнанный критерий разделения двух указанных среды сводится к тому, что дальняя внешняя среда, в отличие от ближней, при всей своей значимости особого или специфического значения именно для данной конкретной организации не имеет. По этой причине дальнюю внешнюю среду называют также общей внешней средой организации.

PEST - анализ — это конкретный инструмент стратегического анализа именно дальней внешней среды организации.

Отдельные факторы внешней среды на разные организации оказывают разное воздействие. При этом считается общепризнанным, что крупные организации от дальней внешней среды зависят больше, чем мелкие.

Серьезный стратегический анализ дальней внешней среды для конкретной организации означает выход на свой особый перечень ключевых факторов данной среды и соответствующий специфический многофакторный системный анализ. При таком стратегическом анализе у организации как минимум должен быть полный перечень факторов:

- 1) факторов и тенденций дальней внешней среды, оказывающих значимое влияние на бизнес организации;
- 2) факторов, которые содержат потенциальные угрозы бизнесу организации;
- 3) факторов, развитие которых содержит новые возможности для бизнеса организации.

Составление указанных перечней, мониторинг соответствующей информации, системный анализ всех факторов и тенденций, разработка на основе анализа проектов адекватных стратегических решений и, наконец, превращение самих решений в конкретные позиции «живой стратегии организации» — все это содержится в определенной системе профессиональной деятельности. Одно из рабочих ее наименований — подсистема стратегического анализа дальней внешней среды организации.

В разных организациях возможны различные варианты построения указанной подсистемы. Лучший вариант — это когда мониторинг и первичный анализ конкретных позиций правильно распределены между соответствующими специализированными службами организации. Это значит, что финансовые позиции внешней среды анализирует финансовая служба, маркетинговые — отдел маркетинга, технологические новинки — технологи и т.д.

Но при этом общий свод всех частных позиций стратегического анализа дальней внешней среды должно делать какое-то одно специализированное подразделение, к примеру, отдел стратегического развития организации.

3. Анализ ближней внешней среды

При анализе ближней внешней среды рассматриваются: ресурсы предприятия (рынок рабочей силы, капитала, технологий, поставщиков); потребители; конкуренты. Исследуются также все лица, заинтересованные в работе предприятия (стейкхолдеры). Особое внимание уделяется анализу отрасли. Рассмотрим **показатели, по которым характеризуется отрасль:**

1. реальный и потенциальный размер отрасли;
2. перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
3. структура и масштабы конкуренции:

3.1. конкуренция внутри предприятий зависти от: числа предприятий и их размеров; специфики продукции; характера спроса; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; барьеров входа-выхода; отношений между предприятиями;

3.2. барьеры входа в отрасль: приверженность покупателей к торговой марке; контроль над каналами сбыта; переходные затраты; трудность доступа к производственному опыту; политика правительства по защите отрасли;

3.3. появление товаров-заменителей;

3.4. покупатели (их возможность договариваться между собой): по объему закупок, осуществляемых покупателями; по уровню информированности; по наличию и объемам выпуска замещающих товаров; чувствительность покупателя к цене товара; по ориентации на определенные качества; экономиче-

ское положение покупателя; особенность лиц, принимающих решения о покупке;

3.5. поставщики: угроза прямой интеграции от поставщиков; концентрация среди поставщиков большая, чем среди потребителей; объемы продаж поставщиков; гарантии качества поставляемой продукции, сырья; стоимость сырья и тенденции к изменению стоимости

4. структура отраслевых издержек;
5. система сбыта продукции;
6. ключевые факторы успеха.

Стратегические группы конкурентов – множество конкурирующих предприятий в определенной отрасли, имеющих общие черты: схожие стратегии конкуренции; схожие товары; одинаковые позиции на рынке; одинаковые каналы сбыта; одинаковый сервис и т.д.

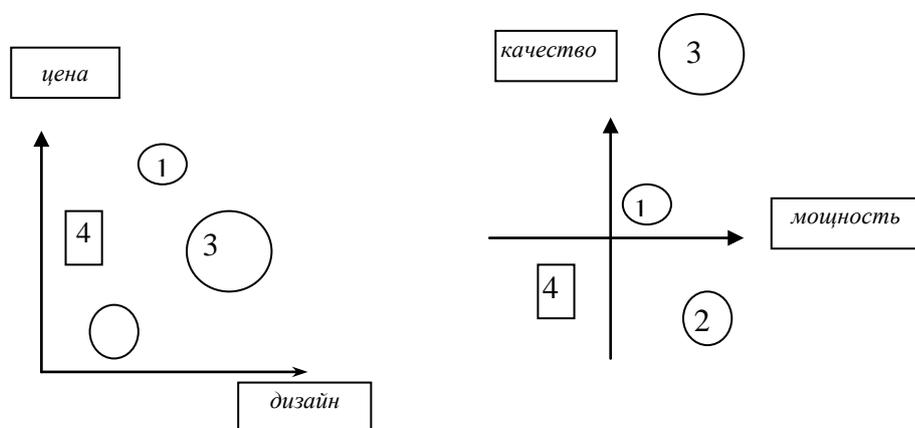


Рисунок 3 - Примеры построения позиционных карт.
1,2,3, –конкурирующие предприятия в стратегической группе,
4 – анализируемое предприятие.

В различных стратегических группах предприятия имеют различные конкурентные преимущества. Анализ соотношения конкуренции в различных стратегических группах осуществляется с помощью позиционных карт (рисунок 3). Размерность позиционных карт может включать: цену, мощность, дизайн, качество, срок службы и т.д.

При **анализе стратегических групп конкурентов** каждое предприятие должно ответить на следующие **вопросы:**

- удовлетворен ли клиент своим настоящим положением;
- какие шаги в изменении своей стратегии может предпринять конкурент;
- в чем уязвимость конкурента;
- что может спровоцировать наиболее крупные и опасные ответные меры со стороны конкурента.

Результаты анализа дальней и ближней внешней среды определяют перспективы предприятия, направления реакции и воздействия на рыночную среду. Набор наиболее общих характеристик, отражающих состояние внеш-

ней среды различных предприятий, помогает ориентироваться при позиционировании предприятия и формировании стратегии (таблица 3).

Таблица 3 – Набор характеристик внешней среды.

ВОЗМОЖНОСТИ:	УГРОЗЫ:
<ul style="list-style-type: none"> – Выход на новые рынки – Увеличение разнообразия в производстве взаимосвязанных продуктов – Налаживание производства сопутствующих продуктов – Вертикальная интеграция производства – Переход к более эффективным стратегиям – Ускорение роста рынка – Привлечение иностранного инвестора – Получение государственных заказов – Расширение старых рынков – Уход конкурентов с рынка – Слабая насыщенность рынка – Льготное налогообложение – Снижение процентных ставок по банковским кредитам – Появление новых технологий и оборудования – Снижение цен на сырье – Государственная поддержка – Снижение экспортных тарифов – Постоянные поставщики и возможность скидок на сырьё 	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность появления новых конкурентов – Рост продаж замещающего продукта – Замедление темпов роста рынка – Неблагоприятная политика государства – Затухающий деловой цикл – Усиление давления конкурентов – Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков – Изменение вкусов потребителей – Неблагоприятные демографические изменения. – Монополия на рынке

Необходимо отметить, что одна и та же позиция не может характеризовать и возможность и угрозу предприятия. Например, «Изменение налогового законодательства» или «Снижение цен на ресурсы».