

УДК 658.5 (470.344)

ЭЛЕМЕНТЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ ДЕЛОВОГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНА

Васильева С.В., Федорова Л.П., Иванова М.Н.

Чебоксарский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Чебоксары, Россия (428025, пр. М. Горького, 24), e-mail: rector@coop.chuvashia.ru

Исследованы элементы и методические подходы к анализу внешней и внутренней среды окружения организации, сделан вывод, что SWOT-анализ является методикой, объединяющей анализ внешней и внутренней среды организации, что в ходе такого анализа организация получает ценнейшую информацию для принятия важных стратегических решений; что организация как система – это достаточно сложный организм, включающий множество взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, качество которых зависит от ряда факторов, в т.ч. специфики бизнеса, миссии и политики организации; поэтому при анализе внутренней среды менеджеру следует применять не отдельные методы, а комплекс методов, позволяющий установить проблемные зоны во всей системе с учетом причинно-следственных связей между элементами системы.

Ключевые слова: элементы внешней среды, внутренняя среда, деловое окружения, методы конкурентного анализа, комплекс методов анализа, причинно-следственные связи.

ELEMENTS AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS BUSINESS ENVIRONMENT ORGANIZATIONS IN THE REGION

Vasilieva S.V., Fedorova L.P., Ivanova M.N.

Cheboksary cooperative Institute (branch) of the ANO IN the Centrosoyuz of the Russian Federation "Russian University of cooperation", Cheboksary, Russia (428025, D. M. Gorkogo, 24), e-mail: rector@coop.chuvashia.ru

Investigated elements and methodological approaches to the analysis of the external and internal environment of the organization, concluded that the SWOT analysis is a methodology that combines the analysis of the external and internal environment of the organization, which in the course of this analysis the organization receives valuable information for making important strategic decisions; the organization as a system – it is a complex organism, including many interrelated and interacting elements whose quality depends on a number of factors, including the nature of your business, mission and policies of the organization; therefore, when analyzing the internal environment Manager should not apply to individual methods, and a set of methods allowing to establish problem areas throughout the system taking into account causal relationships between elements of the system.

Keywords: elements of external environment, internal environment, business environment, competitive analysis methods, complex methods of analysis, causality.

Организации как открытой системе при определении стратегии и траектории своего развития приходится учитывать силу и направленность влияния факторов внешней среды.

Под внешней средой принято понимать все условия и факторы, находящиеся за пределами. Неопределенность внешней среды обусловлена, прежде всего, недостатком или неполнотой информации для принятия управленческих решений, поскольку в условиях изменчивости факторов внешней среды информация быстро устаревает, кроме того снижается ее достоверность из-за возникающих помех. Также следует отметить ограниченность возможностей организации в получении полной информации. Хотя в условиях повышения уровня информированности общества и развития информационных технологий негативное влияние данного барьера частично снижается.

Отдельные авторы [4, с. 12] дополняют список свойств внешней среды такими параметрами, как: объемность и коммуникабельность. Объемность внешней среды зависит от числа элементов, которые она включает, чем больше число таких элементов, тем выше объемность внешней среды. Коммуникабельность отражает связи организации с внешней средой. По данному параметру возможны три варианта взаимодействия организации с элементами внешней среды: полное взаимодействие, преимущественное взаимодействие и преимущественное противодействие. По характеру воздействия на деятельность организации факторы внешней среды условно делят на факторы косвенного и прямого воздействия.

Разнообразие элементов внешней среды и связей между ними позволило представителям науки и практики выработать ряд инструментов (методик) их оценки. Цель данных инструментов определить текущую ситуацию или положение организации в среде и выявить факторы, оказывающие благоприятное или неблагоприятное воздействие на организацию, ее развитие в будущем.

Традиционно анализ макроокружения организации проводится с применением PEST (STEP)-анализа. Данный метод больше носит описательный характер и позволяет охарактеризовать состояние и динамику развития факторов четырех групп: политика, экономика, общество (социальная сфера), технологии. Некоторые специалисты добавляют в анализ еще одну или две группы: законодательство или экологию. Разновидностью данного метода является DRETS-анализ, в котором отдельно рассматриваются демографические и региональные факторы. Для повышения информативности и результативности PEST-анализа сила влияния выделенных факторов может быть оценены по балльной шкале экспертным методом. Чаще благоприятное влияние фактора оценивается по шкале со знаком «+», негативное – со знаком «-». Специфика каждого элемента делового окружения обуславливает наличие собственных методов их оценки. Анализ покупателей направлен на установление «портрета покупателя», его требований к товарам (работам, услугам), условиям покупки-продажи товара (цена, время и формы обслуживания, ассортимент товаров, новизна товаров, качество товаров и т.п.), силы покупателя (уровень зависимости организации от покупателя). Как указывает Парахина В.Н., при формировании портрета покупателя следует выяснить: местонахождение, демографические характеристики (возраст, пол, образование, сфера деятельности и т.п.), социально-психологические характеристики (вкусы, предпочтения, стиль поведения, привычки и др.), отношение покупателя к продукту (почему покупает, как оценивает) [5, с. 96]. Для планирования показателей деятельности организации большое значение имеет оценка силы покупателя. Для этих целей изучают: объем и частоту закупок, уровень информированности покупателя, наличие замещающих товаров, затраты покупателя на переход к товару-заменителю или конкуренту,

чувствительность покупателя к цене (доход, приверженность определенной марке, наличие твердо сформулированных требований к товару). Маркетологи для анализа поведения потребителей применяют статистические методы: метод построения рядов распределения потребителей по одному из признаков (например, по времени признания товара); структурные и аналитические группировки, которые позволяют охарактеризовать состав покупателей и зависимость выбора товара от каких-либо причин; многофакторные регрессионные модели, которые выявляют обусловленность покупки набором каких-либо факторов. При оценке качественных характеристик товара и его преимуществ по сравнению с товарами конкурентов используются методы простого или монадического рейтинга, парного сравнения, тестирование и др. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, которые оказывают влияние на затраты, качество товаров, эффективность работы организации. При этом зависимость организации определяется конкурентной силой поставщика. При анализе поставщиков оцениваются: уровень и степень специализации поставщика, величина затрат поставщика при переключении на других покупателей, важность объема продаж для поставщика, цена поставляемых ресурсов, наличие гарантий качества, срок и объем гарантий, временной график поставки, обязательность выполнения договорных условий [4, с. 97-98]. Для анализа силы поставщиков может применять модель чистой ценности, которая отражает роль, исполняемую поставщиками дополнительных составляющих (комплектующих, услуг). Роль таких поставщиков зеркально отражает позиции конкурентов, т.к. снижение ценности, создаваемой поставщиками, будет занижать ценность продукта, производимого организацией. Наибольшим многообразием характеризуются методы отраслевого или конкурентного анализа. Цель такого анализа выявить сильные и слабые стороны конкурентов. Общий методологический подход к оценке конкурентных позиций организации в отрасли предполагает [5]: определение главных экономических характеристик отрасли (рынка); установление движущих сил развития отрасли (рынка); оценку сил конкуренции; оценку конкурентных позиций организаций отрасли; анализ ближайших конкурентов и их стратегий поведения на рынке; выявление ключевых факторов успеха организации в конкурентной борьбе; оценку перспектив развития отрасли (рынка)

К методам конкурентного анализа можно отнести:

- наиболее известный метод – модель Портера – «модель пяти сил», в которой автор выделил пять факторов, оказывающих или способных оказать влияние на организацию, а также определяющих интенсивность конкуренции в отрасли, а при взаимодействии и потенциал рентабельности товарного рынка: существующие производители, новые игроки, поставщики, покупатели, возможные производители новых товаров (услуг). По мнению М.

Портера, чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу;

- факторный анализ, позволяющий провести сопоставление позиций организации по сравнению с конкурентами по направлениям: качество товара, репутация и имидж, производственные мощности, технологии, сбытовая сеть, маркетинг и реклама, финансы, обслуживание клиентов и др. Сложность такого анализа состоит в том, что чаще всего информация о конкурентах, его внутренней среде является закрытой;

- матрица направлений политики или Модель Шелл/ДППМ – это двухфакторная матрица размером 3x3, отражающая перспективы отрасли и конкурентоспособность бизнеса. В основе сравнения с конкурентами лежат как количественные, так и качественные параметры бизнеса. В качестве количественных параметров могут рассматриваться поток денежной наличности, отдача от инвестиций и др. Основная идея матрицы состоит в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла;

- матрица И. Ансоффа является больше диагностическим инструментом для принятия решений в части стратегии организации в условиях растущего рынка. Матрица строится по двум направлениям: рынки и товар, каждый из векторов развития разделяется еще на две части: традиционные товары и рынки, новые товары и рынки. В зависимости от внутреннего потенциала организации, конкурентных преимуществ она может выбрать одну из четырех стратегий развития: проникновения на рынок, развитие рынка, развитие товара и диверсификация деятельности;

- матрица Д. Абея предполагает анализ области бизнеса или отрасли по трем составляющим: сегмент рынка, потребности потребителей, технологии производства продукта. Направленность развития бизнеса должна определяться возможностью получения синергетического эффекта в технологии и маркетинге. Именно данные аспекты делают отрасль более привлекательной, а бизнес – конкурентоспособным;

- матрица «экран бизнеса» имеет два вектора: привлекательность СЗХ и позиции в конкуренции, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене, а конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др., по результатам

анализа предприятия-конкуренты разбиваются на три групп: победители, проигравшие и «средний бизнес». Существуют и другие методы конкурентного анализа. К преимуществам представленных методов можно отнести наглядное (графическое) отображение полученной информации, а также ее структурирование по определенным признакам в соответствии с моделями, что значительно упрощает процесс принятия управленческих решений относительно стратегии организации. В качестве интегрального метода, позволяющего соединить различные аспекты внешней среды организации можно рассматривать SWOT-анализ, который моделирует имеющееся и потенциальное положение организации в зависимости от заданных слабых и сильных сторон, а также внешних возможностей и рисков. Данный вид анализа существует в нескольких модификациях: экспресс, сводный и смешанный SWOT-анализ. В первом случае отражаются четыре базовые характеристики: внешняя среды – угрозы и возможности, внутренняя среда – сильные и слабые стороны. Во втором случае представленная информация дополняется количественными параметрами, характеризующими текущее состояние организации и определяющими перспективы ее развития. Третий вариант представляет собой перекрестную матрицу, соединяющую элементы внешней и внутренней среды. Таким образом, SWOT-анализ является методикой, объединяющей анализ внешней и внутренней среды организации.

Проведенный обзор методов анализа внешней среды свидетельствует, что в ходе такого анализа организация получает ценнейшую информацию для принятия важных стратегических решений: состояние и динамика развития макроокружения, а также связанные с ним риски и угрозы, с одной стороны, возможности с другой стороны; состояние и развитие отрасли (рынка), его перспективы; позиции конкурентов и их конкурентные преимущества; позиции и сила покупателей и поставщиков; позиции самой организации на рынке и др. Вместе с тем следует отметить, что рассмотренные методы и полученная с их помощью информация в большей части характеризуют сложность и динамизм внешней среды. Полученная в ходе анализа информация может быть использована как ориентир для разработки стратегии и определения траектории, разработки планов, программ развития организации. Однако и после тщательно проведенного анализа внешнего окружения сохраняется некоторая доля неопределенности, а значит риск отклонения от намеченной цели или неполучения желаемого результата. Поэтому частью анализа внешнего окружения и возможности реализации стратегии развития организации должен быть анализ рисков.

Современной методологической основой анализа рисков являются международные стандарты серии ИСО 31000. В России на сегодняшний день приняты два стандарта: ГОСТ Р ИСО 31000-2009 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания» и ГОСТ Р ИСО 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» [1, 2].

Для оценки рисков вышеуказанные стандарты рекомендуют применять следующие методы [2, с. 48-69]:

- наблюдения: контрольные листы, предварительный анализ опасностей;
- вспомогательные: метод Дельфи, мозговой штурм, структурированный анализ сценариев «что если?»;
- анализ сценариев: анализ первопричин, сценариев развития, анализ воздействия на бизнес, анализ дерева событий, анализ «галстук бабочка» и т.п.

Широкое применение при анализе рисков получили статистические методы: Марковский анализ, метод Монте-Карло, Бейсовский анализ и др.

Одним из наглядных методов анализа рисков является матрица воздействия неожиданностей на фирму. Оцениваемыми параметрами в матрице являются: неожиданности (риски), сила их влияния на позиции организации, ее виды деятельности, вероятность наступления неожиданных событий, время, направленность воздействия. Указанные параметры оцениваются экспертным методом, например, из группы вспомогательных методов.

Конечным итогом анализа рисков является разработка способов их минимизации, которые повышают способность организации противостоять данным неожиданностям характеризует ее устойчивость, а знание о рисках делает организацию более гибкой.

Гибкость, устойчивость организации, ее сила и перспективы развития также во многом зависят от состояния внутренней среды. Современная управленческая наука по-разному подходит к выделению и группировке элементов внутренней среды организации, реализуя системный, процессный, ситуационный подходы. Однако при этом следует понимать, что набор базовых элементов внутренней среды остается неизменным, поскольку определяет суть самой организации как целостной системы.

Традиционно (в соответствии с моделью Т. Дж. Питерса принято выделять семь ключевых элементов внутренней среды (структура, системы, профессиональные возможности, стиль, кадры, высшие цели (ценности), стратегия) организации, которые взаимосвязаны, и определяют способность организации к изменениям. С точки зрения системного подхода, элементы внутренней среды организации являются равными по значимости и только в единстве могут обеспечить достижение цели организации и получение синергетического эффекта.

Выбор того или иного подхода к выделению элементов внутренней среды зависит от целей анализа. Если речь идет о разработке стратегии, планировании изменений в организации, усилении ее конкурентных позиций и т.п., что можно объединить понятием «стратегическое управление», то для анализа и выявления проблем и возможностей

организации больше подходит системный подход. В случае, когда организации приходится решать текущие проблемы, связанные с эффективностью ее функционирования наиболее подходящим может быть процессный подход. Что касается ситуационного подхода, то он развивает и дополняет идеологию и методологию системного подхода. Это означает, что элементы внутренней среды организации могут быть перегруппированы таким образом, чтобы организация имела максимальные выгоды для достижения поставленных задач в контексте происходящих изменений. Перегруппировка и модификация существующих элементов внутренней среды может создавать новые конкурентные преимущества, которые в конкретной ситуации будут полезными для организации при достижении ее целей.

Таким образом, при анализе внутренней среды можно акцентировать внимание на разных аспектах:

- анализ текущего состояния;
- анализ внутренней среды на предмет стратегичности организации и направленности ее на будущее развитие;
- анализ адаптивности и конкурентоспособности потенциала организации.

Анализ текущего состояния организации – это, прежде всего, анализ достигнутых результатов и положения организации в конкурентной среде. В этом случае экономисты достаточно часто ограничиваются анализом финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности включает в себя [6, с. 23-24]:

- анализ системы управления, ее результативность;
- анализ экономических параметров деятельности: доходы, затраты, прибыль, рентабельность деятельности;
- анализ эффективности использования потенциала (производственных мощностей, структура ассортимента и товарной номенклатуры), использования ресурсов (основных средств, трудовых и финансовых ресурсов);
- эффективность отдельных направлений (функций) деятельности (маркетинг и конкурентоспособность продукции, реклама и каналы сбыта, связь с поставщиками, производственная эффективность, эффективность инвестиций, инновационная деятельность, качество продукции и т.п.);
- анализ финансового состояния (ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость);
- факторный анализ (оценка факторов и выявление резервов роста).

В ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности используются следующие методы [3, с. 197-199]: горизонтальный анализ, вертикальный анализ, метод сопоставления

отдельных видов активов с соответствующими пассивами, трендовый анализ, анализ относительных величин (коэффициентов), сравнительный анализ.

С точки зрения развития, наращивания потенциала организации, формирования ее уникальных свойств, конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха большее значение в рамках стратегического анализа систем управления как элемента внутренней среды имеют праксиологические составляющие управления: компетенции, стоимость и ценность. Компетенцию можно определить как способность применять знания, умения, практический опыт для более успешного решения поставленных задач, либо в новом виде деятельности, сфере. Таким образом, компетенции, стоимость и ценность организации выступают как элементы ее адаптационного механизма, стратегичности и конкурентоспособности. Подводя итоги, следует отметить, что организации как система – это достаточно сложный организм, включающий множество взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, качество которых зависит от ряда факторов, в т.ч. специфики бизнеса, миссии и политики организации и т.п. Поэтому при анализе внутренней среды менеджеру следует применять не отдельные методы, а комплекс методов, позволяющий установить проблемные зоны во всей системе с учетом причинно-следственных связей между элементами системы.

Работа выполнена при поддержке Гранта РГНФ № 15-02-00236 по теме «Проблемы обеспечения экономической безопасности кооперативного сектора в контексте реиндустриализации российской экономики»

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 31000-2009 «Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания».- М.: Стандартинформ, 2010.- 32 с.
2. ГОСТ Р ИСО 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска».- М.: Стандартинформ, 2012.- 74 с.
3. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова; Л.Ф. Сейко.- М.: Дашков и К, 2013.- 369 с.
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков.- М.: Проспект, 2009.- 224 с.
5. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко.- 4-е изд. Стер.- М.: КноРус, 2008.- 495 с.
6. Экономический анализ: учебное пособие/ ред. Н.В. Парушина.- М.: КноРус, 2013.- 299 с.

Рецензенты:

Федоров В.Г., д.с.-х.н., профессор кафедры экономики, менеджмента и агроконсалтинга, ФГБОУ
ВПО «Чувашская государственная сельскохозяйственная академия», г. Чебоксары;

Елагин В.И., д.э.н., профессор кафедры финансов, Чебоксарский кооперативный институт (филиал)
АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации», г. Чебоксары.