

Усачева Д.В.,
аспирант,
Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический
университет (ИНЖЭКОН);
e-mail: Darin_Valeri@mail.ru

**Теоретико-методологические подходы к анализу внешней среды
корпоративных бизнес – структур**

В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к анализу факторов внешней среды корпоративных бизнес-структур в условиях экономической нестабильности, процесс формирования корпоративного стратегического управления и основополагающие технологии создания корпоративной стратегии.

Ключевые слова: стратегия, корпоративное управление, анализ, теория.

Usacheva Darina,
Post graduate student; the Saint-Petersburg State University of Engineering and
Economics (ENGECON)

***The theoretical-methodological approaches to the analysis of the external
environment of the corporate business structures***

The article considers the theoretical and methodological approaches to the analysis of factors of external environment of the corporate business structures in the conditions of economic instability, the process of formation of corporate strategic management and the underlying technology of creation of corporate strategy.

Keywords: strategy, corporate governance, analysis, theory.

Замедленные темпы экономического роста последнего десятилетия в российской промышленности, производственный спад вызваны рисками, связанными с неопределенностью и волатильностью на мировых рынках. Низкая инвестиционная составляющая и отток капитала из России не дают надежды на быстрый подъем и восстановление промышленного сектора экономики, а скорее показывают на его уязвимые места. В условиях непрерывной вариативности внешней среды особую значимость для крупных российских промышленных компаний приобретает разработка и формирование корпоративной стратегии, которая позволит ей своевременно адаптироваться к изменениям, происходящим во внешнем окружении.

При отсутствии стратегического ориентира, развития знаний о рынке и текущей экономической ситуации, масштабов конкуренции, прогнозов - деятельность организации со временем становится малопродуктивной и

низкоэффективной. Долгосрочное видение целей и перспектив, а также глубина глобального понимания происходящих процессов руководителями и акционерами при необходимости ускорения процесса модернизации структуры управления, производства и технологических процессов требует эффективных и точных инструментов проведения стратегического анализа внешней среды компании.

Корпоративная (портфельная) стратегия – это единая стратегическая ориентация управления предприятием и входящими в его структуру бизнес - единицами. Наиболее весомые и сложные стратегические решения это решения именно корпоративного уровня. Здесь определяются и принимаются вопросы о слиянии, приобретении, выходе или ликвидации того или иного бизнеса, утверждаются продуктовые стратегии, формируется и утверждается внешняя политика компании.

Процесс формирования корпоративного стратегического управления можно рассматривать как непрерывное итерационное взаимодействие трех подпроцессов с обратной связью: анализ, выбор, реализация.

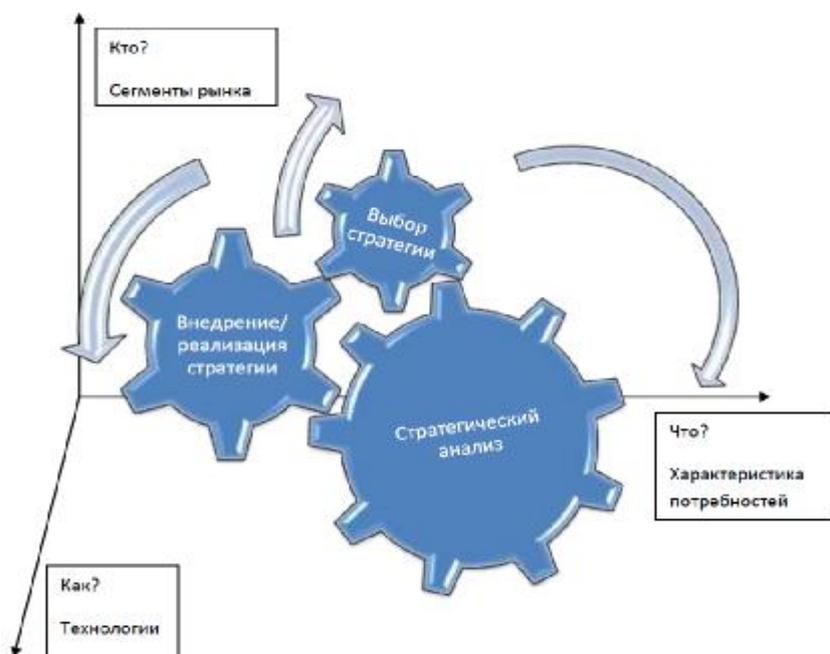


Рис. 1. Система корпоративного стратегического управления

Данное взаимодействие графически можно отобразить как систему (составляющие стратегического процесса, Johnson and Scholes, 1993), находящуюся в трехмерном пространстве. Графическое представление ориентации системы корпоративного стратегического управления представленное на рис. 1. основано на концептуальном подходе «Поле возможных стратегий» президента Европейской школы менеджмента и технологий ESMT профессора Дерека Абея. Впервые матрица была предложена в 1980 году в его книге «Определяя бизнес: точка отсчета в стратегическом планировании»[1]. Критериями оценки является соответствие общему вектору развития компании рассматриваемая отрасль,

её привлекательность и конкурентоспособность бизнеса.

Рассматривая основополагающие технологии создания корпоративной стратегии, исследователи выделяют следующие популярные методы анализа среды управления:

1. Метод корреляционного SWOT - анализа.

В 1963 году учёным Гарвардской группы Кеннетом Эндрюсом (Kenneth R. Andrews) был разработан и представлен прообраз модели SWOT-анализа. В настоящее же время используется расширенная SWOT - модель (с англ. extended SWOT matrix, см. рис. 2), как концептуальная основа для систематического анализа организаций. Синтезированная матрица SWOT - анализа была представлена в 1982 году профессором Хайнцом Вайхрихом (Heinz Wehrich).

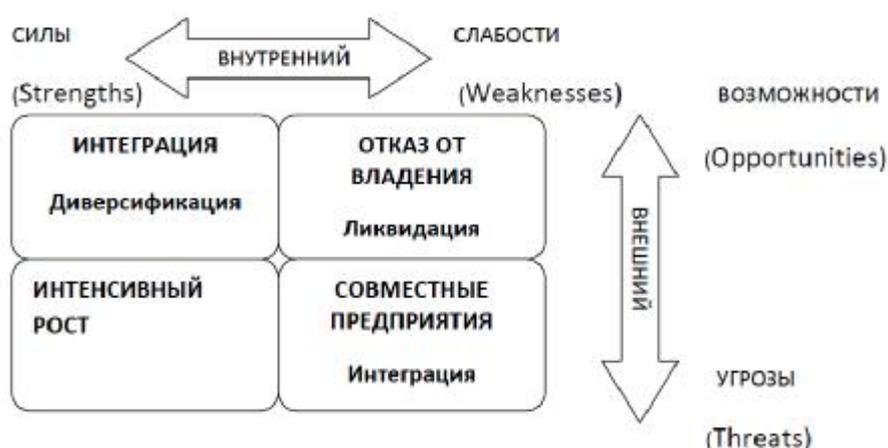


Рис. 2 Матрица корреляционного SWOT – анализа [2]

При построении применяется «дихотомическая процедура» (Дихотомия - греч. διχοτομία: διχῶ, «надвое» + τομή, «деление»), которая является способом образования взаимоисключающих подразделов одного понятия или термина и служит для образования классификации элементов. «Дихотомические пары» (пары взаимоисключающих друг друга признаков) – это элементы матрицы [3]. Такое представление, позволяет снизить риски и неопределенность, т. е. энтропию взаимодействия среды и системы за счет укрупненного представления ситуации.

В данной модели стратегия предприятия базируется на систематическом анализе «4-х китов» - четырёх зон матрицы состоящей из парных комбинаций стратегий в определенном временном периоде: силы-возможности (S-O), силы-угрозы (S-T), слабости-возможности (W-O), слабости-угрозы (W-T). При построении и корреляции характеристик среды и самого предприятия производится выбор наиболее эффективных корпоративных стратегий развития, которые соответствуют как его внутренним параметрам, так и экономической, рыночной ситуациям. Что позволяет отслеживать и анализировать изменения конкурентной среды при

построении стратегий в каждом конкретном случае и охватывает среды прямого и косвенного воздействия, т. е. и микро -, и макро -, и мезо - среду корпорации. В действительности, количество факторов по каждой оси SWOT-матрицы - множественно и применяются специальные процедуры их ранжирования и свертывания.

Г. Минцберг называет модель стратегического планирования Гарвардской группы - «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии» [4].

Учитывая методику «Анализ пяти сил Портера» (англ. Porter five forces analysis, рис. 3) разработанную в Гарвардской бизнес - школе в 1979 году для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса [5] можно выделить объекты SWOT-анализа внешней среды для каждой бизнес – единицы и общие для всей структуры предприятия: анализ конкуренции, анализ новых игроков, анализ потребителей, анализ поставщиков, анализ альтернативных продуктов заменителей/субститутов.



Рис. 3. Силы, определяющие отраслевую конкуренцию

Конечно, не стоит оставлять без внимания такие составляющие, как состояние технологий и инновационное развитие, экономическое положение страны/региона местонахождения компании и составляющих её подразделений, их продуктовую линейку и маркетинг. При анализе внутренней среды чаще всего исследуются: менеджмент, система принятия решений, персонал.

Вариацией SWOT – анализа с углубленной и расширенной первой частью, в которой характеристики фирмы могут быть оценены не только как

силы или слабости, но и нейтрально (N – Neutral) на уровне основных конкурентов, является SNW – анализ.

2. Метод SPACE – анализа (The SPACE Matrix, Radder L., Laeticia L., «The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition»).

Матрица SPACE (акроним: Strategic Position and Action Evaluation, в пер. с англ.: стратегическая позиция и оценка действия,) может использоваться, как основа для SWOT - или самостоятельный метод стратегического анализа корпорации. Построение матрицы (рис. 4) происходит на основании усреднённой итоговой оценки по 6-ти бальной шкале набора критериев двух пар - координат оценки.

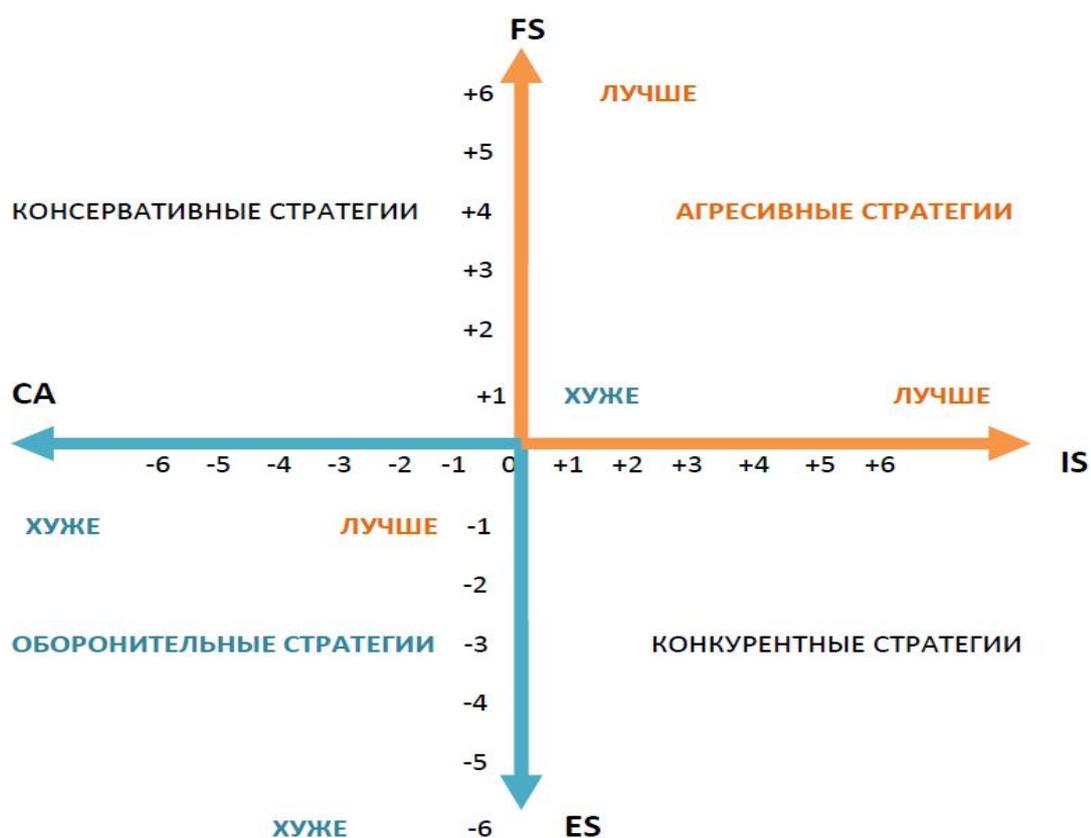


Рис. 4. Матрица SPACE [6]

Первая пара оценивает внутреннюю стратегическую позицию (Internal Strategic Position) - это показатели финансовое положение FS (financial strength) и конкурентные преимущества CA (competitive advantage). Вторая пара позволяет дать внешнюю стратегическую оценку (External Strategic Position) используя критерии, относящиеся к внешней среде (ES - environmental stability) и отрасли (IS - industry strength). Факторы, составляющие каждое из направлений оценки представлены на рис. 5.

Факторы, определяющие внутреннюю стратегическую позицию	Факторы, определяющие внешнюю стратегическую ситуацию
FS (Финансовое положение фирмы)	ES (степень стабильности внешней среды)
<ul style="list-style-type: none"> - прибыль на вложения - финансовая независимость - ликвидность - необходимый/имеющийся капитал - поток денежных средств - легкость ухода с рынка - риск предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> - технологические изменений - темпы инфляции - изменчивость спроса - диапазон цен конкурирующих продуктов - препятствия для доступа на рынок - давление конкурентов - ценовая эластичность спроса
CA (конкурентные преимущества фирмы)	IS (привлекательность отрасли)
<ul style="list-style-type: none"> - Доля рынка - Качество продукции - Жизненный цикл продукта - Лояльность покупателей - Степень использования мощностей конкурентами - Уровень технологии - Вертикальная интеграция 	<ul style="list-style-type: none"> - Потенциал роста - Потенциал прибыли - Финансовая стабильность - Уровень технологии - Степень использования ресурсов - Капиталоинтенсивность - Легкость доступа на рынок - Производительность

Рис. 5. Характеристики комплексных параметров SPACE матрицы [7]

Нахождение в зоне «оборонительная позиция» характерно для непривлекательных видов деятельности, отсутствием конкурентных преимуществ и экономической выгоды. Фирмы, находящиеся в консервативной позиции, отличает стабильность отрасли и определенный финансовый потенциал, но при таких положительных моментах конкурентная характеристика продукции на критическом или низком уровне. Это предприятия либо с конкурентной продукцией на стабильном рынке или продукцией временно не имеющей субститутов/ заменителей.

Для конкурентной позиции фирмы типичны активные и относительно нестабильные рынки и отрасли, где продукция востребована и имеет конкурентные преимущества, критично лишь будущее финансовое состояние. К таким предприятиям относятся фирмы с конкурентной продукцией на растущем или нестабильном рынках.

Для активной и стабильной отраслей типична агрессивная позиция предприятия. Компания имеет преимущества, активно реагирует на изменения рыночной ситуации, увеличивает долю на рынке, повышает конкурентоспособность, но критическим является появление новых конкурентов[6].

3. Метод STEP – анализа (или PEST- анализ)

Наиболее раннее упоминание о возможностях сканирования бизнес - среды относится к 1967 году. Профессор Гарвардской школы бизнеса Ф. Агиляра (FrJ. Agular, 1967) предложил акроним ETPS и обозначил комплекс не зависящих от фирмы факторов внешней макросреды. Известны также акронимы PEST, PESTEL, PESTLEE, PESTLIED, SLEPT, STEEPLE, STEPE, PEST- G. Дополнительное включение букв L (Legal) и второй E

(Environmental) связано с выделением групп юридических, непосредственно средовых и экологических факторов, третье E (Ethnic) – этнических, I (International) – международных, G (Geographic или Green) – с географическими или экологическими мотивами. Та или иная буквенная последовательность перечисленных выше акронимов может говорить о приоритетах групп факторов и определённых научных позициях или течениях.

Автором всем известного STEP – анализа (рис. 6) является сотрудник американского института А. Браун (A. Brown, Institute of Life Insurance).

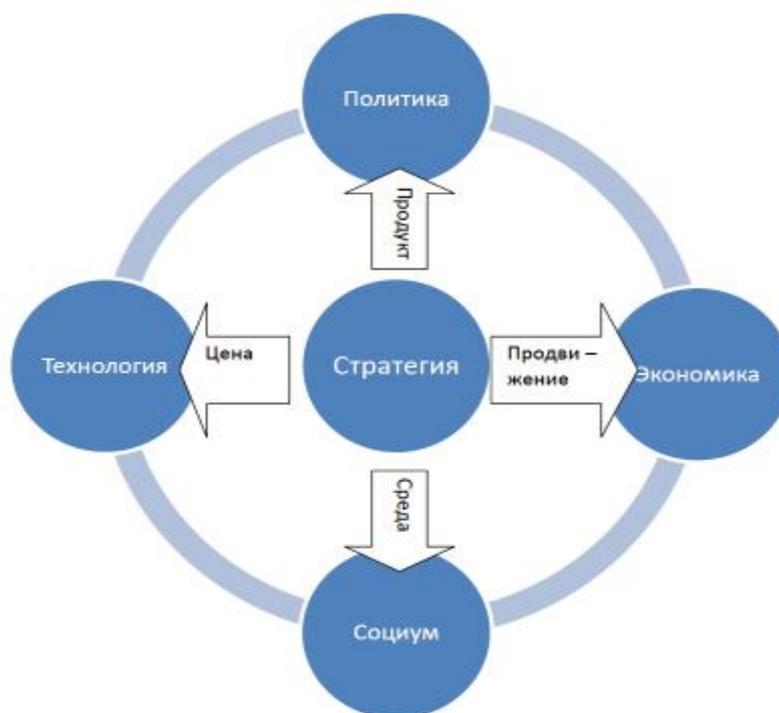


Рис. 6. PEST – (STEP) анализ

Стратегический инструментарий PEST – анализа нацелен на выявление политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social, Sociocultural) и технологических аспектов внешней среды влияющей на бизнес компании, позволяет дать оценку производственной и коммерческой деятельности извне. Может предшествовать SWOT – анализу, проникает в него и взаимодействовать, определяя технологию расчёта оценок. Оценки нужны для нахождения и обоснования выбора наиболее привлекательного сегмента рынка с целью выработки уникального предложения и минимизации рисков [8]. Анализ проводится по схеме «фактор – предприятие», а результаты измерений могут оцениваться как в баллах, рангах, так и в других единицах измерения. Построение производится в виде матрицы – таблицы с графами факторы макросреды и оценкой силы их влияния. Конструирование оценок в рамках STEP имеет стадийный и многоэтапный характер (см. пример на рис. 7).

Факторы внешней среды	Относительная значимость влияния фактора (Предложены лишь некоторые из возможных вариантов и критериев оценки целенаправленно по каждому столбцу)				Влияние на стратегию компании
	По времени	По типу	По динамике	Относительная значимость фактора	
Р Политические	«N/F» – влияет в настоящее время и продолжит влияние более 6-12 месяцев	«+» - положительно влияет	«>» - влияет и увеличивает влияние	CRITICAL - факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют пересмотра миссии компании и её целей	
Е Экономические	«F»-сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем через 6-12 мес	«-» - отрицательно влияет	«=» - влияет с постоянной значимостью	VERY IMPORTANT - факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменение в деятельности компании. Операционная структура, внешние взаимоотношения, правила, юридический статус, штат, установки, но без изменения миссии и целей компании	
S Социальные	«N» - влияет в настоящее время, но закончит влиять в течении 6-12 месяцев		«<» - влияет, но уменьшает влияние	IMPORTANT – факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании	
T Технологические	«I» кратковременно влияет			SIGNIFICANT – факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре	
L Правовые				UNIMPORTANT – факторы не оказывающие значительного влияния на компанию	
E Экологический					

Рис. 7. Пример PEST – анализа [9]

Каждый бизнес зависит от той среды, в которой он работает. Пространства матриц – факторы, связывающие бизнес с внешним стратегическим измерением, которыми являются общие экономические условия, рост ВВП, инфляция, ценовая эластичность, технологии, барьеры для входа, конкурентного давления, потенциал роста отрасли и многие другие. Анализ внешней среды и системы корпоративного стратегического управления на предприятиях способствует технологическому и комплексному развитию направлений бизнеса и отраслей. Становление промышленности и её конкурентоспособность на российском и международном рынках является важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности экономики и национальной безопасности страны.

Литература

1. Кокс К., Молва М., Энис Б. Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг. Антология.- СПб.:Питер, 2001., 752с.
2. Виханский О.С.Стратегическое управление. Учебник. - М:Гардарики, 1999., 296с.
3. Интернет – ресурс по тематике «корреляционный анализ»
<http://ru.wikipedia.org/>
4. Петров А. Н. Стратегический менеджмент. Учебник. 2-е изд.- СПб.:Питер, 2010.,496с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. 3-е изд., - М.:Альпина Бизнес Букс, 2007.,453с.
6. Интернет – ресурсы по тематике «SPACE – анализ»
<http://www.dekanblog.ru/> , <http://www.cfin.ru/management/strategy/>
7. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - Таганрог.:Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.,122с.
8. Панкрухин А. П. Исследование территорий: подход маркетолога. Журнал «Территория и планирование» № 3 (27).., статья, с.28-41.
9. Интернет – ресурс по тематике PEST – анализ <http://www.dekanblog.ru/>
10. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. Учебник. 3-е изд.- М.:Омега-Л, 2008.,464с.