КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ВЫБОРУ ИНСТРУМЕНТОВ АНАЛИЗА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

COMPREHENSIVE APPROACH TO THE CHOICE OF ANALYSIS AND STRATEGIC PLANNING TOOLS IN THE ENTERPRISE

УДК 005.52: 001.895

Бражников Максим Алексеевич, к.э.н., доцент кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент»
Самарский государственный технический университет, г. Самара
Авдонина Елена Сергеевна, магистрант, Самарский государственный технический университет, г. Самара

Brazhnikov M. A. max.brh@yandex.ru
Avdonina E.S.

Аннотация

В статье рассмотрены инструменты и подходы к оценке текущего положения предприятия, дана их классификация с точки зрения масштаба влияния и положения исследуемых факторов среды относительно предприятия. Правильно подобранные инструменты анализа способны обеспечить службе стратегического планирования максимально полную и корректную информационную базу для построения стратегии развития предприятия.

Annotation

The article examines the tools and approaches to assessing the current situation of the enterprise, given their classification in terms of the scale of influence and position of the environment under study relative to the enterprise. The right analysis tools can provide the strategic planning service with the most complete and correct information base to build a company development strategy.

Ключевые слова: конкуренция, стратегия развития, стратегическое планирование, внутренняя среда, внешнее окружение предприятия

Keywords: competition, development strategy, strategic planning, internal environment, external environment of the company

В современном мире, с развитием глобализации и взаимной интеграцией различных сфер жизни человека, с каждым годом все более значительная роль отводится научному предвидению и стратегическому планированию и прогнозированию. Даже самое малое предприятие не сможет выжить в жестких условиях конкуренции.

Вопросы теории и практики стратегического планирования деятельности предприятий в разное время находили отражение в трудах известных российских и зарубежных ученых: Ансоффа И., Котлера Ф., Портера М., Агафонова В.А, Гуськова Ю.В, Бражникова М.А., Чурлей Э. Г. и многих других. К настоящему времени научным сообществом накоплен обширный инструментарий, направленный на анализ и оценку текущего положения предприятия и разработку на их основе плана дальнейшего развития.

Несмотря на разность подходов и школ, исследователи стратегического планирования и управления сходятся в одном: стратегия не отделима от предприятия и его целей, то есть, выражаясь образно, стратегия представляет собой порядок действий или маршрут, по которому необходимо следовать предприятию для того, чтобы достичь требуемой цели.

Формирование системы стратегических задач преобразует стратегическое видение в ключевые результаты деятельности – своеобразные ориентиры на пути развития организации [4, с. 5].

Однако для достижения цели, в первую очередь, необходимо понять текущее положение предприятия и то, как оно в этом положении оказалось, или, если и дальше проводить аналогию с топографической картой – определить начальную точку маршрута.

Все инструменты стратегического анализа условно можно разделить на несколько групп: инструменты анализа внутренней среды, инструменты анализа внешнего окружения, комплексные инструменты стратегического анализа и планирования.

1. Инструменты анализа внутренней среды или внутренних резервов предприятия.

Стратегический анализ внутренней среды организации должен быть полным и системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента. Исследованию подвергаются абсолютно все направления: производство в максимально полном его понимании, персонал, маркетинг, финансы, организационная культура и организация управления и проч.

Наиболее распространенны следующие инструменты анализа внутренней среды предприятия:

- Модель Mckinsey 7S (8S) - инструмент узко акцентированный на анализ внутренней организационной структуры и принципов работы компании, раскрывающий через взаимосвязь анализируемых элементов насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании.
- Внутренний маркетинговый аудит - инструмент оценки конкурентоспособности предприятия по сравнению с его основными

соперниками через выявление сильных и слабых сторон компании, ее операций и ресурсов, направленных на удержание рыночных позиций;

- SNW – анализ – инструмент комплексной оценки внутренней среды предприятия с позиции сильных (*Strength*), нейтральных (*Neutral*) и слабых (*Weakness*) сторон организации. Уникальность данного подхода в том, что в качестве анализируемых факторов могут выступать практически все сферы функционирования предприятия.

Однако, несмотря на различия, все эти инструменты сходны в одном – исчисление и оценка силы и слабости компании по большей части условны. Поэтому, для повышения точности заключения о состоянии предприятия многие исследователи к перечисленным инструментам анализа добавляют финансовый анализ деятельности предприятия, заключения которого базируется на исчислимых значениях финансовых коэффициентов, описывающих состояние различных сфер финансовой и хозяйственной деятельности предприятия.

Значимость анализа внутренней среды сложно переоценить, ведь исходя из точности и полноты оценки имеющихся у предприятия ресурсов, его сильных и слабых сторон, становится возможным предсказать вероятность достижения поставленных руководством целей.

Вместе с тем не рационально слепо использовать имеющиеся ресурсы и сильные стороны, не зная внешних условий среды.

2. Инструменты анализа внешней среды или окружения предприятия.

Внешняя среда предприятия не менее многогранна, чем внутренняя и тоже имеет массу подходов к анализу и оценке. Наиболее популярные из них

- PE(E)ST-анализ – анализ окружающей среды с точки зрения вероятности влияния на работу предприятия различных групп факторов: политических (P), экономических (E), экологических (E) социальных (S) и технологических (T), при этом степень вероятности и сила воздействия фактора оцениваются экспертами.

- SWOT-анализ (в части ОТ) – особенность SWOT-анализа заключается в комплексной оценке как внутренней среды предприятия через рассмотрение его сильных (S) и слабых (W) сторон, так и внешнего окружения, через выявление и оценку наиболее значимых возможностей (О) и угроз (Т), в силу чего он может быть взят за основу для всех инструментов разработки стратегии. Так же как и PE(E)ST-анализ, SWOT-анализ опирается на экспертную оценку влияния рассматриваемых факторов, и по своей сути весьма абстрактен, поскольку его выводы носят чисто описательный характер [5].
- ETOM – анализ – Environmental Threats and Opportunities Matrix — матрица угроз и возможностей внешней среды. Данный вид анализа позволяет обосновать реакцию конкретной организации на совокупность факторов макросреды. Так же во многом базируется на экспертных оценках.
- SPACE- анализ – инструмент позволяющий объединить в себе оценку степени влияния на предприятие исчислимых и неисчислимых факторов внешней среды, удобен своей наглядностью, поскольку его итогом является лепестковая диаграмма, отражающая степень зависимости компании от внешних условий среды.
- Модель анализа LoNG+TEMPLES+I – сложный многогранный инструмент, состоящий из нескольких конструктов. Первым элементом конструкта выступает TEMPLES+I- анализ (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society+ Information), выполняющий разделение факторов на соответствующие группы: технологические, экономические, рыночные, политические, правовые, экологические, социально-демографические и информационные и выполнить анализ каждого фактора с позиции возможностей и угроз для исследуемой организации. По большому счету, данный метод может рассматриваться как источник входной информации для проведения SWOT — анализа. Второй конструкт LoNG –анализ делает модель

TEMPLES+I объемной, позволяя рассматривать факторы окружения уже с учетом оценки деятельности компании. Под каждым из уровней в этой модели рассматриваются соответственно Lo (local) — локальный, N (national) — национальный и G (global) — глобальный уровни анализа влияния факторов [7, с 89].

Перечисленные инструменты в большинстве случаев позволяют одновременно раскрыть различные грани окружающей среды как с точки зрения влияющих на производство сил, так и с точки зрения интенсивности их воздействия. Выбор инструмента будет зависеть исключительно от результатов, которые ожидает получить исследователь.

Так же как и анализ внутренней среды, анализ внешнего окружения предприятия является неотъемлемым элементом построения стратегии предприятия, поскольку позволяет в полной мере оценить с какими внешними трудностями предстоит столкнуться предприятию и на какую поддержку стоит рассчитывать в достижении поставленной цели.

3. Комплексные инструменты стратегического анализа и планирования.

Данную группу инструментов отличает стратегическая направленность результатов оценки и сложность увязки с анализом внутренней или внешней среды. Наиболее распространенные инструменты данной группы:

- Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» - метод портфельного анализа на базе взаимозависимости факторов привлекательности отрасли и конкурентоспособности, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании.
- Анализ отрасли по модели пяти сил Майкла Портера – узконаправленный инструмент, позволяющий на базе пяти рыночных сил глубоко оценить уровень конкурентоспособности товара или услуги и выстроить на основе этой оценки способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде

может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность [6].

- Матрица Ансоффа - модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке посредством сопоставления товаров компании и рынка их реализации [1].
- Матрица Артур Д. Литл (Модель АДЛ/ЛС) - инструмент планирования стратегии компании, товара или услуги в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и уровнем конкурентоспособности компании на рынке. В основе матрицы лежит концепция жизненного цикла товара/ отрасли, в соответствии с которой переход от одной стадии у другой требует от компании изменения стратегических решений.
- Матрица BCG – инструмент, позволяющий определить приоритеты в развитии ассортиментных единиц компании, и ключевых направлений для будущих инвестиций.

Стоит отметить, что инструменты анализа данной группы более узконаправленны и уникальны, нежели, например, инструменты анализа внешнего окружения.

Вместе с тем, грамотно построенная стратегия развития предприятия многогранна и учитывает множество факторов и вероятностей, а следовательно не может базироваться только на каком-то одном конкретном аналитическом инструменте группы, требуя рассмотрения нескольких аспектов развития. Разработка стратегии определяет фундамент развития в плане проектирования производственных мощностей [3, с. 162].

Однако, все вышерассмотренные инструменты, несмотря на все их различия, сходны в одном – они показывают положение предприятия в условных координатах «здесь и сейчас», в то время как стратегическое планирование должно охватывать не только разработку стратегических планов, но и мониторинг ситуации с постоянной обратной связью в форме гибкой реакции на возникающие изменения [2, с 6.].

Для того, чтобы понять причины нахождения предприятия в указанной координатной точке необходимо иметь четкое представление о предыдущих «координатах», смещенных по оси времени на месяц, квартал или год, в зависимости от целей ретроспективы, либо оценка перспектив смещения сегодняшней точки в будущем, в процессе достижения заданной цели. Таким образом, подводя итог предложенной классификации инструментов анализа состояния предприятия с целью разработки стратегии его развития стоит отметить:

- актуальность и глубокую проработку проблемы инструментария стратегического анализа;
- многоаспектность и широту проводимого анализа – построение грамотной стратегии невозможно без использования всех трех групп инструментов;
- отсутствие четко регламентированной универсальной схемы и набора инструментов стратегического анализа, применимых для всех направлений стратегического планирования;
- необходимость применения динамических моделей, предполагающих регулярное проведение исследований с использованием отобранных для анализа моделей.

Однако, несмотря на все вышесказанное, стратегический анализ на российских предприятиях до сих пор остается скорее формальностью, чем реально действующим инструментом, способным обеспечить достижение необходимого результата с наименьшими затратами ресурсов. Грамотное и осознанное применение на практике вышеизложенных инструментов может стать неоспоримым преимуществом предприятия на конкурентном рынке.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – СПб: Питер, 2009. – 344с.
2. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2018. - 267 с.

3. Бражников М.А., Хорина И.В. Стратегическое планирование производственной мощности в обеспечении ритмичности производства // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия экономические науки. – 2013. – №. 1 (7). – С. 153-164.
4. Бражников М.А., Хорина И.В. Структурные элементы разработки стратегии // Организатор производства. – 2002. № 1. – С. 7-9.
5. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. — 454 с.
7. Чурлей, Э.Г. Применение TEMPLES-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге / Э.Г.Чурлей // Журнал международного права и международных отношений. –2011. - No4. – С.87-93

Literature

1. Ansoff I. Strategic Management. - St. Petersburg: Peter, 2009. 344 p.
2. Agafonov, V.A. Strategic Management. Models and procedures: Monograph / V.A. Agafonov. - M.: Infra-M, 2018. - 267 p.
3. Brazhnikov M.A., Khorina I.V. Strategic planning of production capacity in ensuring the rhythm of production / Herald of Samara State Technical University. A series of economic sciences. – 2013. – No. 1 (7). P. 153-164.
4. Brazhnikov M.A., Khorina I.V. Structural elements of strategy development / Production organizer. – 2002. No 1. P. 7-9.
5. Kotler, F. Strategic Management by Kotler: Best Techniques and Techniques. / F. Kotler. - M.: Alpina Publisher, 2016. - 132 p.
6. Porter M. Competitive Strategy: Industry and Competitor Analysis Methodology / Michael E. Porter; Lane. English - M.: Alpina Business Books, 2015. 454 p.

7. Churley, E.G. Application of TEMPLES analysis for a comprehensive evaluation in international marketing / E.G. Churley // Journal of International Law and International Relations. –2011. -No4. – P.87-93.