

УДК 338.46

UDC 338.46

Экономические науки

Economics

МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ РЕГИОНА И КОРПОРАЦИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ¹

METHODS OF DIAGNOSTICS OF EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE REGION AND CORPORATIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT

Ермоленко Владимир Валентинович

Ermolenko Vladimir Valentinovich

д.э.н., профессор кафедры системного анализа и обработки информации

Dr.Sci.Econ., professor of the Chair of system analysis and information processing

РИНЦ SPIN-код: [5978-8347](#)

SPIN-code: [5978-8347](#)

Oleda93@gmail.com

Oleda93@gmail.com

Кубанский государственный аграрный университет, Россия, 350044, Краснодар, Калинина, 13

Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Ланская Дарья Владимировна

Lanskaya Darya Vladimirovna

к.э.н., доцент

Cand.Econ.Sci., associate Professor

РИНЦ SPIN-код: 4661-2393

SPIN-code:4661-2393

LanskayaDV@yandex.ru

LanskayaDV@yandex.ru

Герашенко Максим Михайлович

Gerashenko Maksim Mikhailovich

Студент магистерской программы

master student

gerashchenko.mm@bk.ru

gerashchenko.mm@bk.ru

Кубанский государственный университет, Россия, 350040, Краснодар, Ставропольская 149

Kuban State University, Krasnodar, Russia

В статье разработаны и обоснованы требования к инструментам диагностики внешней и внутренней сред организации, проведен их сравнительный анализ, показана неполнота анализа и недостаточная его достоверность, поставлена проблема необходимости совершенствования инструментов диагностики, предложены модель взаимодействия «организация – внешняя среда» с акцентом на структуризацию факторов мезо - среды, и интегрированная модель процесса стратегического управления, предложено введение процедуры экспертного опроса в сочетании с балльными оценками в ходе применения NDPESTEL – , SNW – , SWOT – и VRIO – анализа, а также разработка средств автоматизации, используемых в интерактивном режиме

Requirements to instruments of diagnostics of external and internal environments of the organization are developed and proved in this article; comparative analysis of requirements is carried out, incompleteness of the analysis and its insufficient reliability are present, the problem of need of improvement of instruments of diagnostics is investigated, interaction model "the organization – the external environment" with emphasis on structurization of factors meso environment and on the integrated model of process of strategic management is offered, implementation of the procedure of expert poll in combination with estimates during the NDPESTEL – , SNW - SWOT – and VRIO analysis, and also development of the automation equipment which are used in the interactive mode are offered

Ключевые слова: ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА, КОРПОРАЦИЯ, МАКРООКРУЖЕНИЕ, МЕЗО-СРЕДА, МИКРОСРЕДА, СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Keywords: EXTERNAL ENVIRONMENT, ANALYSIS TOOLS, CORPORATION, MACROCRANIA, MESO-ENVIRONMENT, MICRO-ENVIRONMENT, SOCIO – ECONOMIC SYSTEM

Doi: 10.21515/1990-4665-129-086

¹ Статья выполнена при финансовой поддержке РФФИ (грант №17-32-0044)

Введение

Разработчики системы стратегий развития любой конкретной социально – экономической системы исходят от закономерностей (трендов) или вызовов внешней среды. Их общий перечень формируется в результате открытого и прозрачного исследовательского и экспертного процессов, содержание которых отражается в профессиональных печатных и электронных изданиях. Специалисты по стратегическому управлению с учетом особенностей реальной социально – экономической системы конкретизируют эти тренды. При этом они формулируются прагматично, исходя из интересов субъекта деятельности: страны, региона или корпорации.

В той или иной модели процесса стратегического управления анализ факторов внешней и внутренней среды субъекта деятельности базируется на результатах их диагностики с использованием различных методов.

На рисунке 1 представлена интегрированная модель процесса стратегического управления.

Для выявления и постановки проблем развития субъекта деятельности (региона, корпорации) применяются ряд широко известных методов диагностики внешней и внутренней сред, а также конкурентного потенциала, среди которых выделяются:

- NDPESTEL – анализ;
- SNW - анализ;
- SWOT – анализ и его модификации;
- VRIO – анализ и др.

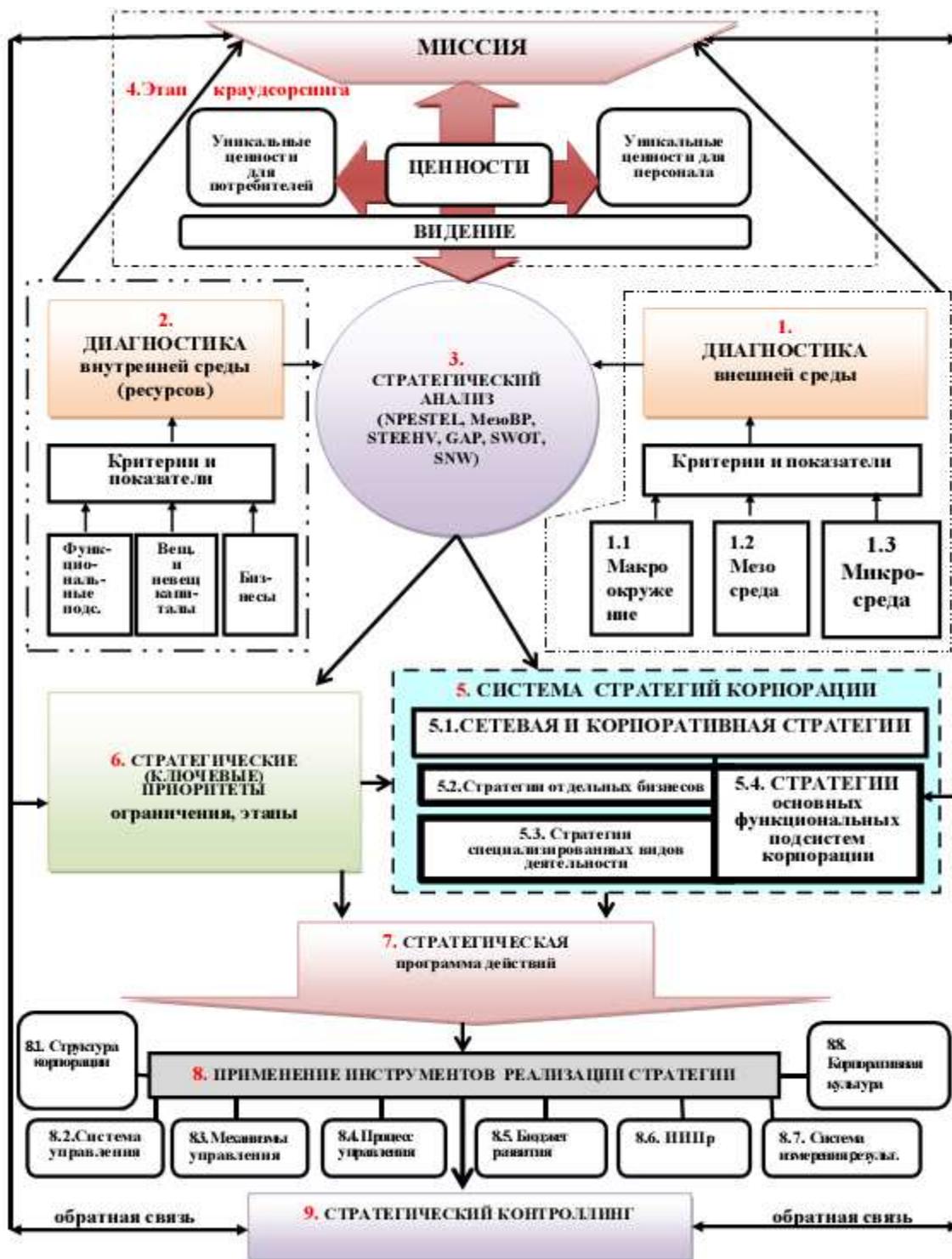


Рисунок 1- Интегрированная модель процесса стратегического управления

В настоящее время разработаны инструментальные средства, позволяющие автоматизировать процесс применения SWOT- анализа с помощью оболочки «Эйдос-Х++» [5], а также программный модуль, позволяющий в интерактивном режиме формировать стратегический план предприятия [3].

Однако применение средств автоматизации не приводит к полноте и объективности анализа внешней среды. Все недостатки, свойственные известным методам не исчезают, а переносятся в управленческую практику только уже с использованием средств автоматизации. Погрешности методов только быстрее тиражируются в практической управленческой сфере.

Основным противоречием выступает потребность в кардинальном повышении качества решения стратегических проблем развития и несовершенство существующего аналитического инструментария внешней среды.

Основной проблемой является недостаточная объективность анализа внешней среды организации, что не позволяет всегда выявлять истинные проблемы развития и выработать адекватные стратегические и суперстратегические решения уникальных проблем.

Гипотеза исследования состоит в том, что использование системного подхода в соединении с экспертным подходом, методами обработки разнородной качественной информации и переходе к измерению факторов в метрической системе в единицах информации в битах детерминирует объективность анализа и повышает достоверность исследования внешней среды корпорации.

Цель статьи состоит в том, чтобы на основе критического переосмысления известных методов анализа внешней среды корпорации, предложить меры по повышению достоверности информации,

используемой в ходе анализа, и объективность изучения динамики и содержания изменений внешней среды.

2. Структуризация внешней среды корпорации

Изучению внешней среды и внутреннего пространства организации в стратегическом управлении уделяется первостепенное внимание. Стратегический анализ всегда начинается с внешней среды. Все ресурсы современная организация черпает, как правило, в том числе и из внешней среды. Более того, новая ценность, созданная каждой организацией, передается во внешнюю среду в виде изделий, информации, знаний и услуг, а также и отходов.

Матрица взаимодействия «корпорация – внешняя среда» представлена на рисунке 2.

Внешняя среда множества корпораций характеризуется такими свойствами, как динамизм, неопределенность, непредсказуемость, низкая достоверность и противоречивость [1]. Говорят даже о враждебности внешней среды [2]. Часто среду, обладающую перечисленными свойствами, называют турбулентной, и даже «мутной».

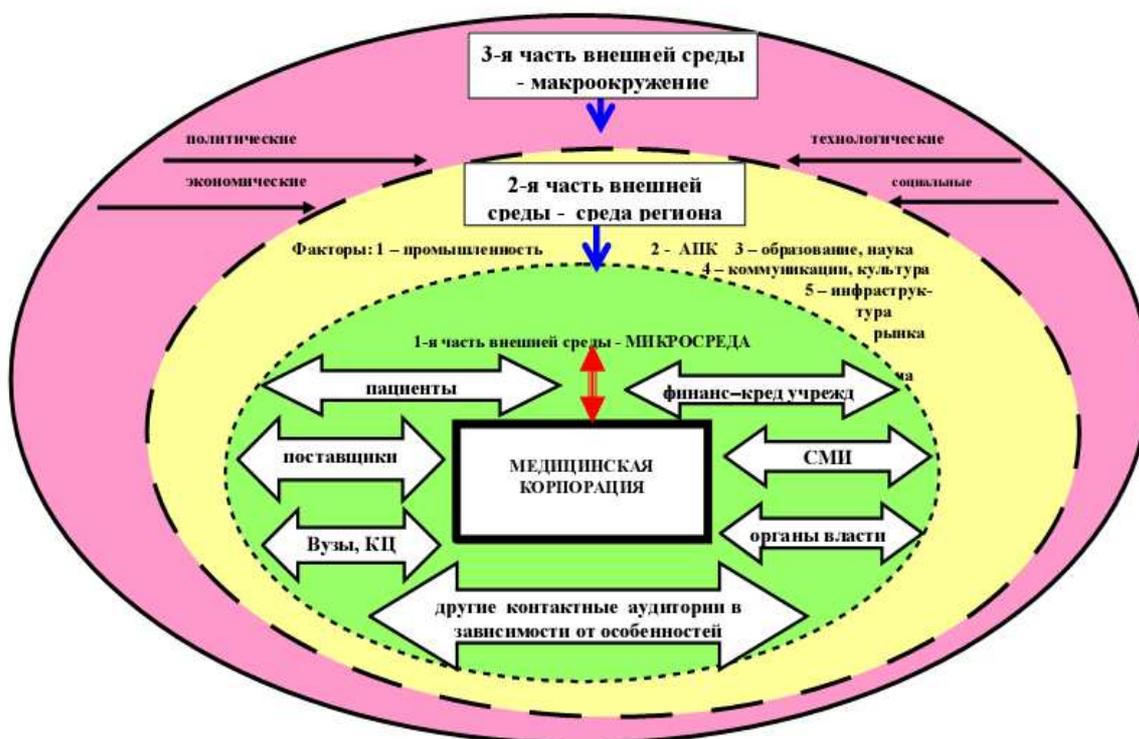


Рисунок 2 – Матрица взаимодействия « корпорация – внешняя среда»

Таблица 1 - Характерные особенности внешней среды современной корпорации

Ключевая особенность	Характер	Обобщенная характеристика внешней среды
Динамизм	Изменчивость содержания и степени влияния факторов внешней среды на корпорацию	Турбулентная или «мутная»
Неопределенность	Сколько не изучай и не собирай информацию нужной всегда будет не хватать	
Непредсказуемость	Достоверно невозможно предугадать характер действия тех или иных факторов	
Низкая достоверность	События носят случайный характер	
Противоречивость	Факторы сложным образом переплетаются и взаимодействуют между собой	

Некоторые авторы предлагают метод измерения внешней среды с вычислением показателя враждебности в качестве количественной характеристики враждебности среды [2].

Необходимость выявления всех возможностей и рисков внешней среды ставит проблему постоянного слежения за ней – проблему мониторинга, для решения которой используются возможности инфокоммуникационных технологий и информационных систем.

Любая компания возникает и успешно действует в обществе в том случае, если она отвечает определенным потребностям этого общества.

Для осуществления своей деятельности компания нуждается в духовных и материальных ресурсах: знаниях, финансах, оборудовании, информации и других. Эти ресурсы компания должна приобретать у общества или создавать сама.

Все свои ресурсы компания должна оценивать на наличие, доступность по цене, адекватность и т.п., поскольку ресурсы всегда ограничены. Процесс оценки внутренних ресурсов является важной частью диагностики всей ситуации, в которой действует компания.

Диагностика социально – экономических систем имеет ряд принципиально важных особенностей.

1. Существует устойчивое представление о том, что диагностика как таковая предшествует изменениям в организации. Однако сама диагностика вызывает в этой системе изменения. Начало диагностики есть, по – существу начало изменений компании.

Один из основных “инструментов” управления - системный подход - предписывает истоки проблем, возникающих в работе организации, искать в первую очередь за ее пределами, во внешней среде.

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и

других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Любая организация имеет и внешнюю, и внутреннюю среду. Внешняя среда, в свою очередь, условно подразделяется на микросреду (непосредственное окружение, или среду прямого воздействия), мезосреду и макроокружение. Последние две компоненты внешней среды косвенно воздействуют на организацию.

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм организации, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Когда речь идет о внутренней среде, имеется в виду структура организации, охватывающая все производственные, сбытовые, финансовые, транспортные и другие подразделения.

Анализ среды — это важный и сложный процесс предшествующий выработке стратегии организации, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

Факторы внутренней и факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

На различных этапах развития теорий менеджмента приоритет при разработке стратегических целей и стратегии отдавался анализу то внешней среде, то внутреннему пространству организации. Считается, что

устойчивые конкурентные преимущества организации в значительной мере определяются ее ресурсными возможностями, человеческим капиталом, накопленными компетенциями.

Рост глобализации бизнеса, увеличение динамики рынков, неопределенность маркетинговой внешней среды иначе ставят вопрос о способности корпораций к проактивному поведению на рынке.

При постоянно меняющейся как внешней, так и внутренней среде организации требуется проведение анализа всех факторов и выявление трендов изменений. Только знание сильных и слабых сигналов внешней среды и одновременно способности корпорации позволяют перейти к постановке стратегических целей и выбору рациональных способов их достижения – стратегии.

Внешняя среда корпорации условно делится на три компоненты с подвижными границами между собой:

- макроокружение или среда косвенного действия на корпорацию;
- мезо среда или среда региона, тоже среда косвенного действия»
- микроокружение или среда непосредственного взаимодействия с корпорацией.

Корпорация может заниматься избранной деятельностью, если изучено влияние на нее политических, экономических, социальных, технологических, экологических, природно – ресурсных, социально - демографических и других факторов макроокружения.

Для характеристики состояния мезосреды и особенностей ее влияния на конкретную корпорацию предлагается ее структурировать по признакам влияния ее факторов на развитие региона с позиции формирования рыночных отношений и инфраструктуры рынка, а также тех факторов, которые определяют его специфические особенности. Среди значимых факторов мезосреды выделяют следующие: региональное законодательство, специфика региональной экономики, региональное

сообщество и человеческий капитал, региональные ресурсы, региональная коммуникационная среда, особенности регионального рынка товаров и услуг, инфраструктура регионального рынка, развитие малого бизнеса.

Диагностика позволяет:

1) собрать факты, которые что-то говорят нам о данной компании. На их оценку влияет наша ценностная установка. В собранных данных должны быть исключены оценочные суждения, домыслы.

2) рефлексивные способности лица, изучающего среду определяют качество ее диагностики. «диагностические» возможности конкретного человека.

3) сформировать свое собственное отношение, чтобы остаться беспристрастным.

4) создать общую картину происходящего в компании и понять потребности и возможности ее перехода в новое состояние.

В ходе диагностики необходимо решить следующие задачи:

- а) определить сильные и слабые стороны компании;
- б) указать те «точки на теле организации», воздействуя на которые, можно улучшить состояние дел компании;
- в) определить множество возможностей, которыми руководитель располагает для систематического и целенаправленного воздействия на ход событий.

3. Требования к инструментам анализа внешней среды

Анализ внешней среды представляет собой оценку не только макроокружения, мезо- и микро сред, но и, что не менее важно, состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов микросреды, с которыми организация непосредственно вступает в социально – экономические и иные отношения: поставщиков,

потребителей, конкурентов, финансово – кредитные учреждения (кредиторы), акционеры, собственники бизнеса, органы региональной и местной власти, фискальные органы, средства массовой информации и другие контактные аудитории.

Для диагностики организации должен разрабатываться диагностический инструментарий. Для этого он должен удовлетворять определенным требованиям:

1) должен позволить разрабатывать показатели, которые отражают как явные, так и скрытые (латентные) изменения в развитии (деградации) компании;

2) должен способствовать различению показателей на показатели, отражающие прошлую деятельность и показатели, позволяющие оценить перспективу компании;

3) должен системно отражать существенные стороны и основные особенности деятельности компании, которые могут быть подвержены воздействию.

Основными требованиями, которые предъявляются к изучению внешней среды, состоят в системном подходе к выявлению и учету всех факторов, влияющих на корпорацию, и обеспечение полноты анализа [4].

Важно учесть, что результаты диагностики внешней и внутренней среды организации зависят: от позиций и интересов специалистов ее проводящих; от методологической и методической приверженности специалистов, а также от качества диагностического инструментария. Поэтому подбор экспертов важный этап анализа влияния среды на компанию.

4. Сравнительная оценка инструментов анализа внешней среды

Для проведения сравнительной оценки когнитивных возможностей методов диагностики внешней среды социально – экономической системы предложены следующие основные критерии: полнота факторов анализа, степень достоверности исходной информации, учет динамизма факторов, наличие измерительной системы, использование количественных методов обработки данных, автоматизация применения метода, интерактивный режим использования с возможностями моделирования. Для проведения сравнительной оценки были привлечены эксперты, имеющие практический опыт применения методов диагностики в ходе стратегического анализа.

Результаты экспертной сравнительной оценка когнитивных возможностей методов диагностики внешней среды социально – экономической системы представлены в таблице 2.

Из анализа данных, представленных в таблице, следуют выводы:

— экспертный опрос, соединенный с балльными оценками, повышает точность и достоверность анализа внешней и внутренней среды корпорации;

— экспертный опрос, соединенный с балльными оценками, повышает точность и достоверность анализа внешней и внутренней среды корпорации;

— интерактивный режим и сервисные возможности средства автоматизации метода анализа позволяют моделировать поведение организации в противоречивой внешней среде и изменять параметры измерительной системы (критерии, показатели, шкалы и оценки), что делает вариативными и гибкими сами результаты анализа;

Таблица 2 – Сравнительная экспертная оценка когнитивных возможностей методов диагностики внешней среды социально – экономической системы

№ п\п	Критерии сравнительной оценки	Методы диагностики, сравнительная оценка в баллах						
		NDPESTEL	SWOT	SWOT с экспертным опросом и балльным и оценками	Анти SWOT	SNW	GAP с BSc	VRIO
1.	Полнота факторов анализа	5	6	7	6	6	7	6
2.	Степень достоверности и исходной информации	4	4	5	5	4	8	7
3.	Учет динамики факторов	3	3	5	5	4	5	5
4.	Наличие измерительной системы	2	2	5	2	3	7	6
5.	Использование количественных методов обработки данных	1	1	5	1	2	8	6
6.	Автоматизация применения метода	1	1	6	1	1	8	5
7.	Интерактивный режим	1	1	7	1	2	8	5

— появляется возможность оценить влияние слабых сигналов внешней среды на основе индивидуальных рефлексивных возможностей экспертов на глубину и качество прогноза;

Таким образом, универсального метода, обеспечивающего работу с зашумленными данными, представленными в различных системах измерения, пока не создано, поэтому на практике используют «батарею» методов, пытаясь, таким образом, комплексным их использованием компенсировать индивидуальные несовершенства методов.

5. Анализ особенностей применения методов изучения внешней и внутренней среды социально – экономической системы

NDPESTEL – анализ – метод, который усилиями аналитиков постоянно совершенствуется. В чередке его названий (модификаций): PEST – PESTE – PESTEL – NPESTEL – NDPESTEL, отражаются как в фокусе попытки представить внешнюю среду во всей ее полноте действующих факторов с точки зрения системного подхода: природных, демографических, политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых.

На матрице «организация – внешняя среда» выделена среда прямого действия, которая называется макроокружением. Изучение особенностей ее влияния на организацию производится с помощью матрицы, представленной таблицей 3. Для клинического медицинского центра разработана матрица NDPESTEL – анализа и предлагается в качестве модели.

К числу достоинств данного метода диагностики макроокружения можно отнести простую и понятную структуризацию, согласно которой производится выделение событий и закономерностей развития применительно к конкретной организации.

Таблица 3 – Данные NDPESTEL – анализа внешней среды медицинского центра

N	ПРИРОДА	D	ДЕМОГРАФИЯ
1.	Природный капитал России самый большой в мире	1.	Старение населения
		2.	Незначительно растёт рождаемость
P	ПОЛИТИКА	E	ЭКОНОМИКА
1.	В 2016 году геополитический пейзаж претерпел серьезные изменения РФ активно возвращала себе роль одного из ведущих игроков.	1.	Общая экономическая ситуация в условиях санкций носит противоречивый характер. Запускаются механизмы импортозамещения и модернизации
2.		2.	
S	СОЦИУМ	T	ТЕХНОЛОГИЯ
1.	Изменения в базовых ценностях населения и потребителей	1.	Государственная промышленная политика реализуется без достаточной настойчивости политической воли и отдана стихии рынка
2.			
3.			
E	ЭКОЛОГИЯ	L	ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ
1.	Экологический фактор выдвигается в первый ряд: 2017 г. объявлен годом экологии, что свидетельствует о признании важности решения экологической проблематики	1.	Сфера медицины развивается в соответствии с федеральной программой. Однако практика деятельности ЛПУ ставит проблему ...

Слабой стороной метода выступает значительное влияние на полноту и качество анализа макрокружения субъективного фактора, а также «ручной» способ его применения.

Для повышения качества анализа макроокружения обычно привлекаются эксперты (внешние и внутренние), вводятся количественные оценки и ряд других мер. Кроме того предлагаются инструменты автоматизации его применения [5].

Метод SWOT-анализа – распространенный способ диагностики внутренней и внешней среды. Метод является доступным и универсальным при изучении различных аспектов деятельности фирмы, в то же время он позволяет комплексно оценить деловую обстановку организации.

Особенность данного инструмента состоит в том, что с его помощью изучается не только микросреда, но и внутренне пространство организации. Этот метод как бы «сшивает» пространство способностей компании и внешнее пространства возможностей. В ходе анализа внешней среды аналитиками и экспертами выявляются возможности и угрозы (риски), которые она таит в себе. Одновременно происходит анализ внутренней среды (пространства) организации с целью выявления ее сильных и слабых сторон.

Анализ сильных и слабых сторон организации и ее потенциала в сравнении с конкурентами может быть проведен по следующим основным функциям деятельности:

- *менеджмент*: культура и философия, цели и стратегии, системы планирования, контроллинга, информации, управления, механизмы, процесс управления и измерения результатов, а также конкурентные преимущества;
- *маркетинг*: фазы жизненного цикла товаров, ценовая политика, коммуникации и сбыт;
- *научные исследования и развитие*: интенсивность и результаты, ноу-хау, использование новых технологий;
- *персонал*: компетенции, качество образования и мотивация;
- *производство*: оборудование, гибкость, качество;

- *финансы*: конфигурация капитала, финансовый баланс, финансовые источники развития, бюджет развития.

Анализ потенциальных возможностей и угроз проводится чаще всего как сопоставительный анализ определенных целевых рынков по следующим аспектам:

а) количественные данные: уровень насыщения рынка; темпы роста рынка; распределение рынка между конкурентами; стабильность потребности; динамика цен; развитие коммуникаций и сбыта;

б) качественные данные: структура потребностей клиентов; мотивы покупок; особенности предпочитаемых форм процесса приобретения; способы получения информации потребителями; распределение сил между субъектами рынка разных категорий (производителями, посредниками и потребителями).

Применяя метод SWOT-анализа, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT-анализа установление цепочек связей между возможностями и угрозами, сильными и слабыми сторонами, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Графическое изображение метода SWOT - анализа среды представлено в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT – анализ внешней среды и внутреннего пространства с экспертным опросом и балльными оценками

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		№ эксперта										Среднее значение	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		№ эксперта										Среднее значение
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5					Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг				балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
ФИО эксперта																									
1	Профессиональный руководитель	9		9		10		0		0		48	1	Управление инфраструктурой центра	4		3		4		5		6		13
2	Высокий уровень организации БПр	8		8		7		10		9	5	42	2	Информатизация управления и БПр	2	3	5	4	4	43	3	3	4	3	11,8
3	Стабильный коллектив	7		7		6		9		10		39	3	Работа с уникальными специалистами	4		4		6		7		4		15,8
4	Наличие уникального оборудования	6				7		10				37	4	Развитие новых услуг	3		7		9		6		5		17,8
Угрозы		№ эксперта										Среднее значение	И ВОЗМОЖНОСТ		№ эксперта										Среднее значение
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5					Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг				балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1	Снижение платежеспособности населения	4		3		7		9		7		23	1	Поддержка отечественного производителя	8		7		6		6		6		33
2	Снижение закупок за рубежом современного оборудования	3	5	4	5	6	5	5	5	6	5	24	2	Рост бюджетных расходов на поддержку бизнеса	9	5	8	5	7	5	7	5	7	5	37
3	Санкции на поставки	2		3		4		6		7		22	3	Рост потребностей на услуги	10		5		9		8		8		38
4	Рост числа хронических заболеваний	2		1		9		7		8		27	4	Поощрение инновационной деятельности	8		6		7		7		7		36

Выделяют следующий *общий набор* слабых и сильных сторон организации (нередко их формулируют как *ключевые факторы успеха* – КФУ), а также угрозы и возможности для нее, заключенные во внешней среде, которые должны быть дополнены *индивидуально присутим перечнем*, выявляемым в ходе стратегического анализа.

Сильные стороны: выдающаяся компетентность компании, наличие носителей уникальных компетенций, финансовые ресурсы для развития, хорошая репутация, известный лидер рынка, изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации; возможность получения экономии от роста объема производства, защищенность от сильного конкурентного давления, передовые технологии, преимущества в области издержек производства и на конкурентном рынке, наличие инновационных компетенций и возможности их реализации; профессиональный менеджмент, лидер - стратег.

Слабые стороны: слабость управления и невладение проблемами, нет ясных и разделяемых стратегических направлений, отсутствие креативных сотрудников, отсутствие системной деятельности по формированию конкурентных преимуществ, ухудшающаяся конкурентная позиция, устаревшее оборудование и технологии, низкая прибыльность и эффективность деятельности, корпоративная инновационная экосистема не работает, очень узкая производственная линия и др.

Возможности: выход на новые рынки или сегменты рынка; расширение производственной линии; увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; добавление сопутствующих продуктов; вертикальная интеграция; возможность перейти в группу с лучшей стратегией; самодовольство среди конкурирующих фирм; ускорение роста рынка.

Угрозы: возможность появления новых конкурентов, рост продаж замещающего продукта, замедление роста рынка; неблагоприятная политика правительства; возрастающее конкурентное давление; рецессия и затухание делового цикла; возрастание силы торга у покупателей и поставщиков; изменение потребностей и вкуса покупателей; неблагоприятные демографические изменения. Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

Разрабатывая систему стратегий развития корпорации, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Данный инструмент не лишен ряда недостатков: велика доля субъективного, в оценке факторов влияния на организацию, а также описательность в оценках факторов. Использование методики SWOT-анализа ведёт к появлению приятной картины лёгкости построения реализации стратегии. Однако, это обманчиво. Легкость иногда приводит к поверхностной картине действительности. Содержание проведения SWOT – анализа представлена на рисунке 4.

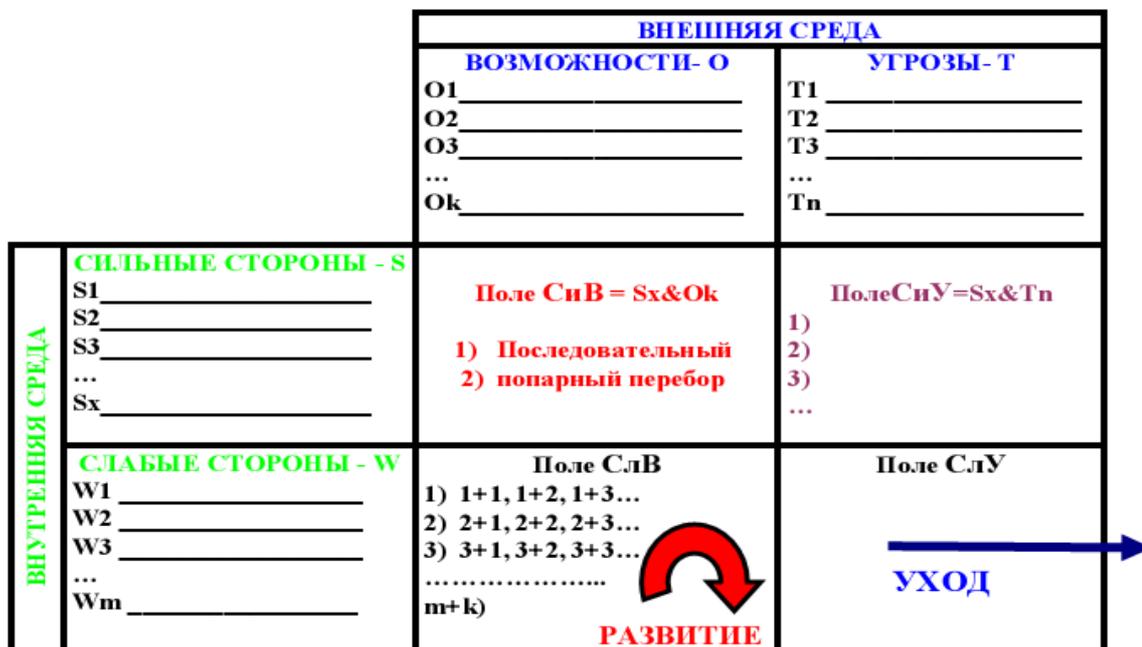


Рисунок 4 – Содержание SWOT – анализа

Данные выводы привели к идее, что кроме SWOT-анализа в его традиционной форме, необходимо проводить и **АНТИ SWOT-анализ**: сами шаги и технология остаются прежними. Но меняются вопросы, которые необходимо задать при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

1) Квадрант "сильные стороны - возможности":

- как не реализовать сильные стороны, используя возможности?
- как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?

2) Квадрант "сильные стороны - угрозы":

- как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?
- как усиление угроз снизит сильную сторону?

3) Квадрант "слабые стороны - возможности":

- как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволяет воспользоваться возможностями?

- как и при каких условиях, завышенные ожидания возможностей позволят нивелировать слабые стороны?

4) Квадрант "слабые стороны - угрозы":

- как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?

В целом получается список мер, которые не позволяют реализовать стратегию (анти меры или пессимистический подход).

АНТИ SWOT-анализ может дать следующие результаты, например:

1. Квадрант "сильные стороны - возможности":

- низкая эффективность новых каналов сбыта не позволит воспользоваться высоким потенциалом персонала;

- низкий экономический рост не позволит использовать современные мощности и технологии производства.

2. Квадрант "сильные стороны - угрозы":

- усиление конкурентов позволит им переманить персонал и ослабить потенциал персонала;

- обвальное снижение платёжеспособности не позволит использовать наработки для привлечения инвесторов.

3. Квадрант "слабые стороны - возможности":

- неспособность наладить работу по анализу рынка и не увидим экономического роста в России;

- удастся использовать новые каналы сбыта из их низкой эффективности для построения работы по анализу рынка.

4. Квадрант "слабые стороны - угрозы":

- низкая платёжеспособность потребителей будет не замечена вследствие отсутствия работы по анализу рынка.

Этот гипотетический свод антимероприятий по реализации стратегии кажется немного смешным, но в реальности многое именно так и получается...

Поэтому, проводя SWOT-анализ, не лишним будет использование и следующих подходов:

- 1) кроме стандартного SWOT-анализа необходимо проводить и АНТИ SWOT-анализ, который помогает определить действия, при которых стратегия не будет реализована;
- 2) стандартный SWOT-анализ необходимо дорабатывать в 2-х направлениях;
- 3) определить при каких значениях возможности и угрозы являются таковыми;
- 4) определить насколько сильные и слабые стороны устойчивы и изменчивы.

Отмеченные недостатки метода SWOT - анализа среды устраняются за счет использования и ранжирования экспертов, введения количественных балльных оценок, а также разработки оптимистической матрицы SWOT и пессимистической матрицы SWOT (анти – SWOT).

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды каждой рассматриваемой организации в зависимости от конкретной ситуации может быть в той или иной степени *уникальным*, но при этом обязательно должны выдерживаться *главные условия* – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

Методология использования этого инструмента предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, и после этого установление взаимосвязей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Алгоритм применения SWOT-анализа:

1. Приступая к работе, необходимо ясно представлять себе цели, в соответствии с которыми определяются слабые и сильные стороны, а также возможности и угрозы. Не бывает «слабых сторон вообще», «угроз

вообще». То, что является сильной стороной при достижении одной цели, может оказаться слабостью для преследования другой цели. Другое дело, что SWOT-анализ, как и любой другой анализ, может привести к переопределению целей.

2. Составить список сильных сторон компании. Эти сильные стороны могут касаться технологии, производства, менеджмента, персонала, уникального товара или услуги, каналов сбыта и так далее.

3. Составить список слабых сторон компании.

4. Со списками слабых и сильных сторон необходимо проделать определенную аналитическую работу. Дело в том, что среди всех этих характеристик есть два типа:

Качество - это нечто, принадлежащее объекту анализа самому по себе, то есть не вытекающее из отношений этого объекта с другими объектами. Например, ноу-хау, разработанное в этой компании и принадлежащее ей.

Свойство - это нечто такое, что проявляется во взаимодействии объекта с другими объектами. Например, наличие дешевых источников сырья - это свойство, а не качество, оно вытекает из отношений с поставщиком этого сырья. Следовательно, оно неподвластно (или не совсем подвластно) данной компании. Оно зависит и от поставщика и может однажды «улетучиться» по его воле.

Дело в том, что *качества* в большей степени подвластны руководству компании, а вот *свойства* зависят еще и от *окружения*.

5. Далее необходимо ранжировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, выделив среди них: «жизненно важные», «важные» и «второстепенные». Дальнейшему анализу подвергаются, как правило, жизненно важные характеристики. Или экспертами по «кругу» всем выявленным сильным, слабым, возможностям и угрозам присваиваются веса по определенной шкале.

6. Дальнейшему анализу подвергаются, как правило, жизненно важные характеристики. Или характеристики, набравшие наибольшие балльные оценки экспертов

7. Для успешного анализа окружения организации важно не только

уметь вскрывать возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения актуальности или степени влияния на стратегию организации.

8. На этом этапе начинается очень ответственная работа. На пересечении блоков полностью заполненной матрицы образуется четыре квадранта (рисунок 4): (I, II, III, IV).

На каждом из этих полей стратег должен рассмотреть все возможные *парные комбинации* и выделить те, которые важны в стратегическом отношении (то есть для каждой возможной парной комбинации надо ответить на вопрос: какую проблему надо решить, чтобы возможность стала реальностью, а угроза нейтрализовалась или уменьшилась). Тщательная работа над п. 8 позволяет выявить и классифицировать проблемы организации.

Итак, предлагаемый модифицированный метод SWOT – анализа позволяет повысить достоверность анализа и снизить влияние субъективного фактора.

Неудовлетворенность исследователей традиционными диагностическими методами привела к желанию оценивать конкурентный потенциал корпорации с помощью метода VRIO. Сущность данного метода представлена в графическом виде в таблице 5. В соответствии со сложившемся подходом в предыдущих методах диагностики проведена структуризация конкурентного потенциала корпорации по четырем проекциям, которым сопоставлены следующие его качества:

— ценность (value) - способность ресурса (компетенции) компании противостоять внешним угрозам;

— редкость (rarity) - наличие ресурса (компетенции) у конкурентов на рынке?

— трудность имитации (inimitability) - какие трудности могут возникнуть при попытке копирования ресурса (компетенции) на рынке?

Таблица 5 – Данные VRIO – анализа конкурентного потенциала корпорации

Количественная оценка конкурентного потенциала организации																											
Ценность (value) - способность ресурса (компетенции) компании противостоять внешним угрозам		№ эксперта										Среднее значение			Редкость (rarity) - наличие ресурса (компетенции) у конкурентов на рынке?		№ эксперта										Среднее значение
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5							Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг						балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
ФИО эксперта																											
1	Авторитет и професс. рук.	3	2	3	1	4	4	3	2	3	1	6,2	1	Бальнеоресурсы	2	3	3	4	4	3	3	1	3	2	6		
2	Позитивная лечеб. практика	2	3	3	4	4	2	3	4	3	4	7,6	2	Климат	1	2	2	1	2	1	3	4	2	3	1,2		
3	Устойчивый имидж	4	4	2	2	3	5	3	5	2	2	10	3	Экологичные продукты	4	4	1	3	2	2	2	2	4	4	4,6		
4	Развитый орг. капитал	2	5	4	5	3	1	3	3	4	5	8,4	4	Носители уникальных компет.	3	5	2	5	3	4	4	5	2	5	7,4		
5	Профессион. коллектив	4	1	3	3	3	3	4	1	3	3	5,2	5	Современная леч.-диагн. база	4	1	3	2	2	5	3	3	4	1	4		

Продолжение табл. 5

Трудность имитации (inimitability) - какие трудности могут возникнуть при попытке копирования ресурса (компетенции) на рынке?		№ эксперта										Среднее значение	Организация (organization) - как эффективно компания может использовать ресурс (компетенцию)?		№ эксперта										Среднее значение
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5					Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Эксперт 5		
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг				балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1	Патентование методик лечения	4	5	3	2	3	1	3	1	3	2	5,2	1	Оформление орг. капитала	4	3	3	1	3	2	3	1	3	2	2,4
2	Сертификация специалистов	3	3	4	1	3	4	3	4	2	3	2,6	2	Наставнич. с подг. резерва	2	1	3	4	2	3	3	4	2	3	0,4
3	Достойный уровень оплаты труда	2	1	3	5	2	2	2	2	4	4	3,4	3	Эффективный контракт по BSc	2	2	2	2	4	4	2	2	4	4	0,8
4	Кадр. резерв, планир. карьеры	4	4	4	4	4	5	4	5	2	5	6,4	4	Система внутримед. обуч.	4	4	4	5	2	5	4	5	2	5	3,2
5	Подг. спец. по целевому набору	2	2	1	3	3	3	3	3	4	1	1,4	5	Вып. и защ. професс. проектов	2	5	3	3	4	1	3	3	4	1	2

— организация (organization) - как эффективно компания может использовать ресурс (компетенцию)?

В рамках технологии применения данного метода предусмотрены привлечение экспертов и обработку их суждений с помощью балльных количественных характеристик.

При очевидных достоинствах, однако, не удастся преодолеть аналогичные слабые свойства, которые указаны при рассмотрении методов NDPESTEL-, SWOT – анализа.

6. Заключение и рекомендации

Структуризация внешней среды и выделение в ее составе трех компонентов, а также анализ когнитивных возможностей наиболее часто употребляемых инструментов их диагностики дают основание сформулировать основные направления решения проблемы повышения качества и полноты диагностики всех компонентов внешней среды. Наиболее слабо представлен инструментарий диагностики мезо среды. На практике для ее диагностики используют адаптированные версии PESTEL – анализа. Использование системного подхода в соединении с экспертным подходом, методами обработки разнородной качественной информации и переходом к измерению факторов в метрической системе в единицах информации в битах детерминирует потребность в особой структуризации мезо среды и создание специального инструмента для ее анализа, что в совокупности решит проблему повышения достоверности исследования внешней среды для целей и задач стратегического управления регионом, и субъектами хозяйственной деятельности.

Список литературы

1. Аксенова Ж.Н. К вопросу об оценке инновационности региональной экономической системы [Текст] // Проблемы современной экономики, 2010, № 1.
2. Вишняков Я. Д., Лозинский С. В. Бизнес и окружающая среда: коэффициент враждебности окружающей среды развитию бизнеса//Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 3. с. 43-53.
3. Ермоленко В.В., Копысова А.С. Программный модуль: «Development strategy forming (формирование стратегического плана предприятия)» / Актуальные проблемы и инновационные технологии управления корпорацией в экономике знаний: сб.науч.тр./ под ред. С.Г. Фалько, М.Р. Закаряна, В.В. Ермоленко. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2010. 323 с., С.312-313.
4. Кузнецова С.А., Маркова В.Д. SWOT-анализ: практика и проблемы применения // Совершенствование институциональных механизмов в промышленности. Новосибирск, 2005. С. 18–29.
5. Луценко Е.В. Количественный автоматизированный SWOT- и PEST-анализ средствами АСК-анализа и интеллектуальной системы «Эйдос-Х++» / Е.В. Луценко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – №07(101). С. 1367 – 1409.– Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/90.pdf>.
6. Луценко Е.В. Метризация измерительных шкал различных типов и совместная сопоставимая количественная обработка разнородных факторов в системно-когнитивном анализе и системе «Эйдос» / Е.В. Луценко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2013. – №08(092). С. 859 – 883. — Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/08/pdf/58.pdf>.
7. Хаббард Дуглас У. Как измерить все, что угодно. Оценка стоимости нематериального в бизнесе. Олимп-Бизнес. 2009. –320 с.

References

1. Aksenova ZH.N. K voprosu ob ocenke innovacionnosti regional'noj ehkonomicheskoj sistemy [Tekst] // Problemy sovremennoj ehkonomiki, 2010, № 1.
2. Vishnyakov YA. D., Lozinskij S. V. Biznes i okruzhayushchaya sreda: koehfficient vrazhdebnosti okruzhayushchej sredy razvitiyu biznesa//Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 1998. № 3. s. 43-53.
3. Ermolenko V.V., Kopysova A.S. Programmnyj modul': «Development strategy forming (formirovanie strategicheskogo plana predpriyatiya)» / Aktual'nye problemy i innovacionnye tekhnologii upravleniya korporaciej v ehkonomike znaniy: sb.nauch.tr./ pod red. S.G. Fal'ko, M.R. Zakaryana, V.V. Ermolenko. Krasnodar: Kubanskij gos. un-t, 2010. 323 s., S.312-313.
4. Kuznecova S.A., Markova V.D. SWOT-analiz: praktika i problemy primeneniya // Sovershenstvovanie institucional'nyh mekhanizmov v promyshlennosti. Novosibirsk, 2005. S. 18–29.
5. Lucenko E.V. Kolichestvennyj avtomatizirovannyj SWOT- i PEST-analiz sredstvami ASK-analiza i intellektual'noj sistemy «EHjdos-H++» / E.V. Lucenko // Politematicheskij setevoy ehlektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [EHlektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2014. – №07(101). S. 1367 – 1409.– Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/90.pdf>.

6. Lucenko E.V. Metrizaciya izmeritel'nyh shkal razlichnyh tipov i sovmestnaya sopostavimaya kolichestvennaya obrabotka raznorodnyh faktorov v sistemno-kognitivnom analize i sisteme «EHjdos» / E.V. Lucenko // Politematicheskij setевой ehlektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [EHlektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2013. – №08(092). S. 859 – 883. — Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2013/08/pdf/58.pdf>.

7. Habbard Duglas U. Kak izmerit' vse, chto ugodno. Ocenka stoimosti nematerial'nogo v biznese. Olimp-Biznes. 2009. –320 s.