

УДК 338.984**Севастьянов Алексей Владимирович****Методика формирования целей стратегии на основе
диагностики конкурентной среды****Аннотация**

Развитие экономики в современных посткризисных условиях выявило как конкурентные преимущества предприятий, так и их недостатки, связанные с различными возможностями адаптации к внешней среде. Возрастающая сложность хозяйственной среды, обусловленная тотальной интеграцией, как межотраслевой, так и территориальной, стимулирует руководителей предприятий активнее и тщательнее изучать рыночную ситуацию и тенденции её развития. Цель подобной работы — повышение стратегической гибкости и возможности предприятия не только и не столько оперативно реагировать на негативные проявления конкурентной среды, но в большей степени прогнозировать ее развитие и заранее формировать стратегические преимущества.

Ключевые слова

Стратегия, стратегическая гибкость, конкурентные преимущества, конкурентная среда.

Уже сегодня изменение условий функционирования предприятий повлекло за собой изменение в принципах управления, связанное с необходимостью стратегического анализа среды, влияющей на эффективность работы предприятия. Непредсказуемость этой среды заставляет предприятия искать

новые подходы для гибкого управления ими. Для успешной реализации системы управления на предприятии в первую очередь необходима разработка системы мер, которая помогла бы адаптироваться к воздействию внешних факторов. Знание общехозяйственной конъюнктуры позволяет снизить риск

реализации неэффективных стратегий поведения в среде непосредственного окружения предприятия.

При качественных макроэкономических изменениях возрастает роль новых концепций, моделей, стратегий развития хозяйствующих систем на микроуровне, поскольку их поведение становится предопределяющим в формировании тенденций развития макросреды.

Внешняя среда признается большинством современных теорий управления одной из основных характеристик организации. Она представляет совокупность внешних факторов (условий), с которыми та взаимодействует¹.

Сама цель работы промышленного предприятия есть по сути — реакция на факторы внешней среды (рис. 1).

При этом внешнюю среду организации можно охарактеризовать многообразием элементов, их взаимосвязанностью и взаимозависимостью. Несмотря на сложность и иерархичность структуры этих элементов, воздействие внешней конкурентной среды практически всегда отличается комплексным синергетическим эффектом, реагировать на

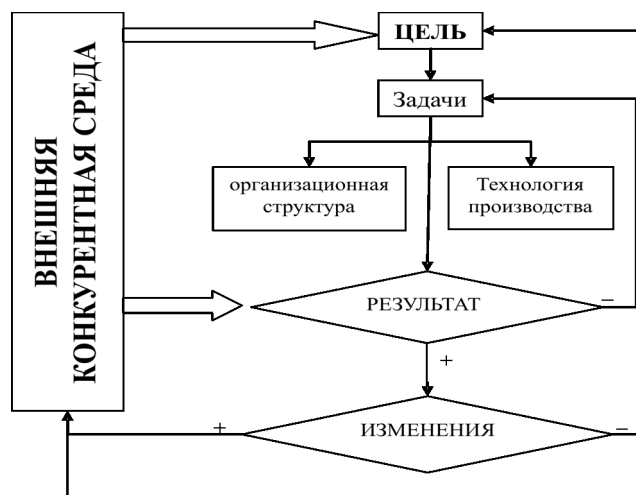


Рис. 1. Модель влияния факторов внешней среды на организацию²

который методами, зарекомендовавшими себя в прошлом, не представляется возможным.

Основным признаком враждебности внешней конкурентной среды можно отметить степень ее непредсказуемости, оценивать которую можно через параметры изменчивости/привычности условий хозяйствования и темпов изменений. Данный фактор, выраженный через параметрическую модель, будет взаимосвязан и обратно пропорционален параметру стратегической гибкости предприятия. Стратегическая гибкость хозяйствующего субъекта выступает

1 Анисимов С. Н. Организационные принципы стратегического управления инновационными процессами промышленного предприятия // Вестник машиностроения. — 2003. — № 3. — С. 67–71.

2 Севастьянов А. В., Бердников В. А., Реснянский М. М. Разработка гибких стратегий как резерв и новый аспект конкурентоспособности предприятий среднего и малого бизнеса // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2008. — № 6. — С. 44.

как базовый фактор долгосрочной конкурентоспособности и эффективного развития организации.

Методической основой анализа конкурентной среды может выступать реализация на практике следующей модели (рис. 2).

Основной целью аналитических служб, определяющих стратегию предприятия, будет не только прогнозирование развития внешней конкурентной среды, но и выработка на базе данного анализа факторов воздействия на кон-

курентную среду, которые позволят это развитие делать управляемым. Уровень и мощность инструментов и методов, определяющих данные факторы воздействия, зависят прежде всего от размеров и структуры предприятия, его финансовой стабильности и рыночной доли. Именно от этих параметров зависит разделение факторов внешней среды на субъективные (на которые предприятие может воздействовать и изменять) и объективные (которые воздействию не поддаются, но могут быть спрогнозированы).



Рис. 2. Модель формирования элементов внешней конкурентной среды на основе структурного анализа деятельности конкурентов на рынке

Сложность среды можно выразить через количество факторов, на которые организация обязана реагировать, и степень вариативности каждого фактора. Так, организация, на которую оказывают прямое давление государственные постановления, заключение договоров с профсоюзами, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты и быстрые технологические изменения, находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями только нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, где нет профсоюзов и не так заметны изменения в технологии. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается. В менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, а также таким организациям приходится иметь дело с небольшим количеством параметров, необходимых для принятия решений.

Темпы изменений конкурентной среды современных организаций постоянно растут. Особенно подвижна внешняя среда в фармацевтической, химической и электронной промышленности.

Кроме того, изменчивость внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Например, отдел исследований и разработок может сталкиваться с высокой подвижностью среды, а производственный отдел погружен в относительно медленно меняющуюся среду. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности внешней среды описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами.

Преодоление последствий мирового финансового кризиса для российских предприятий связано со значительным риском вследствие изменений законодательных актов, регулирующих отношение собственности и условия предпринимательской деятельности. Многие руководители хозяйствующих субъектов впервые столкнулись с необходимостью анализа SWOT, изучением

конъюнктуры рынка, определением позиций предприятия в отрасли.

Большая часть российских предприятий нуждается в определении своего места в каждом из целевых сегментов, в определении позиции на рынке как товара, так и самого предприятия.

В результате стратегического анализа для каждого потенциального сегмента рынка предприятием должны быть четко определены основные инструменты воздействия на целевые сегменты в виде товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики предприятия.

Список литературных источников

1. Анисимов С. Н. Организационные принципы стратегического управления инновационными процессами промышленного предприятия // Вестник машиностроения. — 2003. — № 3. — С. 67–71.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. — СПб.: Питер, 2009. — 344 с.
3. Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: (результаты эмпирического анализа). — М., 1998. — 82 с.
4. Севастьянов А. В., Бердников В. А., Реснянский М. М. Разработка гибких стратегий как резерв и новый аспект конкурентоспособности предприятий среднего и малого бизнеса // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2008. — № 6. — С. 44.

Информация об авторе

Севастьянов Алексей Владимирович; 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности; кандидат экономических наук; доцент кафедры Учет и финансы; филиал Самарского Государственного экономического университета в г. Тольятти; e-mail: sevas@front.ru

Sevastyanov Alexey Vladimirovich

Methodology of forming of strategy aims on basis of competition environment diagnostics

Abstract

Development of economy in modern post-crisis terms educed both the competitive edges of enterprises and their defects related to different possibilities of adaptation to the environment. The increasing complication of economic environment, conditioned by total integration, both inter-branch and territorial, stimulates the leaders of enterprises more active and more careful to study a market situation and its progress trends. An aim of this work is an increase of strategic flexibility and possibility of enterprise not only and not so much operatively to react on the negative displays of competition environment, but in a greater degree to forecast its development and to preform strategic advantage.

Keywords

Strategy, strategic flexibility, competitive edges, competition environment

Bibliography

1. Anisimov S. N. Organizational principles of strategic management by the innovative processes of industrial enterprise // Announcer of engineer. – 2003. – № 3. – p. 67–71.
2. Ansoff I. Strategic management. Classic edition. – SPb.: Piter, 2009. – 344 p.
3. Kleiner B. Mechanisms of acceptance of strategic decisions on industrial enterprises: (results of empiric analysis). – M., 1998. – 82 p.
4. Sevastianov A., Berdnikov V. Resnyanski M. Development of flexible strategies as reserve and new aspect of competitiveness of enterprises of middle and small business // is Announcer of the Samara state economic university. – 2008. – № 6 . – P. 44

Author's data

Sevastyanov Alexey Vladimirovich; 08.00.05 – Economics and control of national economy: economics, architecture and control of factories, industries, industry complexes; PhD (Economics); senior lecturer of department of Count and finances Samara State University of Economics in Tolyatti; e-mail: sevas@front.ru