

Мониторинг внешней среды как аспект стратегического управления

Автор статьи:

А.А.Абдуллаев,

Студент группы АУ4-1а,

факультет «Анализ рисков и экономическая безопасность»

ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва, Российская Федерация

A.A.Abdullaev

Student of group: AU4-1a

Financial University under Government Russia Federation

Moscow, Russia

Научный руководитель: **А. Н. Кузнецов**, к.э.н., доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ

Monitoring of enterprise environment as an aspect of strategic management

Все организации находятся и функционируют в рамках внешней и внутренней среды. Внешняя среда характеризуется неопределенностью и изменчивостью, к которой организации следует приспособиться. От этого зависит успешность функционирования компании. Поэтому мониторинг внешней среды крайне необходим для принятия стратегических решений.

All organizations are located and operate within the external and internal environments. The external environment is characterized by uncertainty and volatility, to which the organization should be adapted. Depends on this success functioning of the company. Therefore, monitoring of the external environment is essential for strategic decision-making.

Ключевые слова: мониторинг, внешняя среда, МегаФон, анализ, стратегический менеджмент, контроллинг, санкции.

Key words: strategic management, monitoring, management.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

В связи с этим в настоящее время возрастает роль стратегического мониторинга факторов внешней среды как инструмента раннего предупреждения возможного финансового кризиса и распознавания долгосрочных возможностей компании.

Под мониторингом как аспектом стратегического управления понимается плановая и систематическая оценка состояния предприятия, на какой стадии находится фирма, и определение последующих рисков, а также разработка методов выхода из данной проблемы.

Одним из важнейших условий успешной реализации стратегии антикризисного управления является постоянный мониторинг внешней и внутренней среды предприятия с целью превентивного обнаружения признаков новых кризисных явлений. Цель антикризисного мониторинга – предупреждение предприятия о надвигающейся опасности при помощи проведения его постоянной диагностики.

Проблема мониторинга предприятия как аспекта стратегического управления заключается в отсутствии или недостаточности качественной информации для планирования развития на будущее и ослабления влияния потенциальных угроз. Информация должна быть достоверной, полной, релевантной, полезной (затраты должны быть меньше, чем польза от этой информации), понятной, регулярной и своевременной¹.

Одной из целей стратегического управления является ослабление влияния кризисов на деятельность предприятия. Мониторинг как аспект стратегического управления помогает избежать или ослабить влияние тлеющих кризисов, которые возникают вследствие серьезных проблем, которая скрыто существовали и развивались на предприятии².

Все коммерческие организации напрямую зависят от изменений во внешней среде. Эти изменения связаны с нормативно-правовой базой государства, конкурирующими предприятиями и организациями, которые являются для данной фирмы потребителями или поставщиками и законами рынка.

Элементами внешней среды хозяйствующего субъекта принято считать те явления, которые влияют на бизнес, его функционирование, рентабельность и последствия деятельности, но которые не относятся к внутренним переменным.

На рис. 1 выделено три области. Первая область есть сама организация (внутренняя или микросреда). Вторая – среда непосредственного влияния. Третья область – макросреда или среда косвенного воздействия на бизнес. Основные элементы этих областей рассмотрим далее.

¹ Кован С.Е. Предупреждение банкротства организаций: монография\ Москва, 2011

² Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие\ Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской Москва, 2009,



Рис. 1. Организация и ее окружение.³

В любой ситуации функционирования организации на нее действует большое число факторов и условий, которые имеют различную природу возникновения. Например, социальные условия и факторы включают социальные ценности, нормы, предпочтения и спрос. Можно выделить и технические факторы, к которым относятся имеющиеся технологии и материалы. Типы хозяйственных связей и используемые организационные структуры относятся к организационным факторам. Встречаются и культурно-исторические, политические, правовые, экономические и другие факторы и условия, которые влияют на бизнес, о которых поговорим позже.

Внешняя среда изменяется неравномерно. Это связано с различными темпами изменений среды в конкретных отраслях и ее элементах. Например, у предприятий, производящих наукоемкую продукцию (компьютерную систему, биотехнологии, телекоммуникации и т.д.), внешняя среда изменяется быстрее, чем в компаниях, которые производят мебель. Это связано с различием срока изменения в нормативно-правовой базе, которая регулирует деятельность.

Динамизм и вариативность внешней среды приводит к возрастанию ее влияния на предприятия, особенно на те, которые имеют международный характер. Под воздействием внешней среды усиливается неравномерность изменений отдельных внутренних элементов организации.

Внешнюю среду принято делить на микроокружение и макроокружение. К факторам внешней среды косвенного воздействия относят⁴:

- a) технологии;
- b) темпы инфляции, налоги, ставки кредитов, уровень безработицы;
- c) состояние экономики;
- d) социокультурный уровень;
- e) политика страны и геополитика.

³ Деминг Э. Выход из кризиса: новая программа управления людьми, системами и процессами. Москва, 2011
⁴ Файншмидт Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления \ Учебное пособие. Москва, 2012

Основные элементы непосредственного окружения:

- a) потребители товаров и услуг организации;
- b) поставщики ресурсов;
- c) конкуренты;
- d) государственные органы и законодательство.

Мониторинг внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших с точки зрения организации субъектов и факторов окружающей среды: рынков, отрасли, поставщиков и совокупности макроэкономических факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Разберем структуру внешней среды ОАО «МегаФон» (рис. 2).



Рис. 2. Внешняя среда ОАО «МегаФон»

В среду непосредственного окружения ОАО «МегаФон» входят: конкуренты, потенциальные конкуренты и потребители (клиенты из стран СНГ). В макроокружение «МегаФон» входят: геополитические проблемы (санкции и ограничения) и законодательство (отмена «мобильного рабства»).

Стратегический мониторинг позволяет выявлять основные элементы внешней среды, которые воздействуют на финансово-хозяйственную деятельность ОАО «МегаФон»:

1. Конкуренция. ОАО «МегаФон» является одним из четырех крупных игроков рынка сотовой связи в России и занимает второе место по доле рынка (28,6%), уступая только «МТС» (31%).

Невозможно понять способность компании преодолеть трудности внешней среды, не проанализировав ее конкурентоспособность. Для оценки бизнеса необходимо дать количественную оценку ключевым факторам ее успеха в сравнении с конкурентами.

Оценка конкурентоспособности ОАО «МегаФон»

Ключевые факторы успеха	Вес	Основные конкуренты	
		МТС	Билайн
Инновационные технологии	0,1	0	0
Качество связи	0,2	2	1
Зона покрытия	0,2	-1	-1
Дополнительные услуги	0,2	0	0
Ассортимент тарифных планов	0,2	0	1
Эффективность рекламы	0,1	-1	-1
Итого:	1	0,3	0

Экспертным путем дается оценка основных факторов успеха главным игрокам рынка («Билайн» и «МТС»): «+2» – конкурент намного сильнее; «+1» – лучше; «0» – одинаково; «-1» – конкурент уступает; «-2» – конкурент намного хуже.

Находясь на втором месте по доле на рынке, ОАО «МегаФон» достойно конкурирует с другими компаниями. По полученным результатам видно, что компания конкурентоспособна на рынке. В ходе анализа ключевых факторов успеха выяснилось, что «Билайн» не имеет конкурентного преимущества над ОАО «МегаФон». «МТС» имеет незначительное преимущество.

2. Потребители. Для любой коммерческой организации направление деятельности диктуют потребители. Именно потребители оказывают большое влияние на создание того или иного продукта или услуги. Конечно, появление различных тарифов и услуг «МегаФона» обусловлено конкуренцией, но еще большее влияние оказывает спрос потребителей этих услуг. С другой стороны, потребители не могут повлиять на цены в отрасли. Однако большое количество потребителей и их низкая лояльность, а также наличие различных тарифных планов наталкивают «МегаФон» на борьбу за каждого потребителя.

3. Поставщики. Безусловно, рынок сотовой связи – это рынок высоких технологий. Практически для всех операторов высокотехнологическое оборудование поставляется небольшим количеством поставщиков (Siemens, Huawei и Sony). В связи с балансом российских операторов и их небольшим числом можно сказать, что особого преимущества кто-либо из них не имеет. Но отсутствие заменителей поставщиков позволяет им немного завышать цены на оборудование и обслуживание. Этот фактор не только увеличивает затраты «МегаФона», но и увеличивает риски (в случае, если что-то произойдет с одним поставщиком).

4. Законодательство. Государство контролирует деятельность операторов, которые работают в данной отрасли, с помощью специфичных механизмов контроля. Таким методом является лицензирование. Для осуществления любой деятельности компании нужно получить лицензию. Например, ОАО «МегаФон» является первым обладателем лицензии на осуществление услуг мобильного интернета технологии LTE|4G.

Особое влияние на конкуренцию оказал законопроект «Отмена мобильного рабства» в 2013 году⁵. Процесс переманивания потребителей еще более усилился, так как клиент с легкостью может поменять оператора, сохранив при этом номер. Впоследствии игроки рынка предлагают все более интересные предложения для потребителей, снижая, возможно, тем самым рентабельность.

5. Государственная политика. Ситуация в обществе и экономике очень важна для крупных компаний. На бизнес непосредственно влияют межгосударственные отношения и связи. Неблагоприятная внешняя политика страны и санкции приводят к изменению финансового положения граждан, которые являются потребителями. Люди начинают экономить.

Кроме того, санкции западных стран и снижение цен на нефть привели к девальвации и нестабильности национальной валюты. Для крупного бизнеса такой фактор внешней среды не мог не повлиять. Только

⁵ Федеральный закон N 314-ФЗ "О внесении изменения в статью 46 Федерального закона «О связи» от 25.11.2013

издержки от курсовой нестабильности «МегаФона» выросли в 5,8 раза в 2014 году и составили 16 884 млн рублей.

В ускоряющихся темпах развития рыночной экономики внешняя среда, имеющая высокую степень неопределенности, играет важную роль для всех без исключения коммерческих организаций. Постоянный мониторинг среды помогает разработать тщательно продуманную и аналитически обоснованную стратегию, которая является эффективным инструментом хозяйствования компании на рынке. Такая стратегия позволяет максимально воспользоваться возможностями и конкурентными преимуществами компании. Мониторинг внешней среды является ключевым аспектом разработки маркетинговой стратегии. Это связано с тем, что изменения вокруг организации нестабильны и непредсказуемы. Эти изменения могут привести к расширению возможностей компании или, наоборот, их уменьшению.

На сегодня существуют множество способов и моделей мониторинга и анализа не только организации, но и ее непосредственного окружения и макроокружения. В данной работе рассматривались такие модели, как: PEST-анализ, SWOT-анализ, Модель Пяти факторов Портера, GAP-анализ и BCG-анализ. Данные модели также помогают определить направления стратегии бизнеса. Центральным звеном в ориентации компании является стратегия конкуренции, которая определяет поведение компании на рынке.

Конкуренция является важнейшим фактором внешней среды для исследуемой в работе компании «МегаФон». Ужесточение конкурентной борьбы между сотовыми операторами за удержание и привлечение абонентов связано с высоким уровнем проникновения на рынок услуг сотовой связи и мобильного интернета.

В заключение можно сделать вывод, что самым оптимальным вариантом поведения современной организации для достижения долгосрочного эффективного функционирования и успешного развития является прогрессирующая детализация мониторинга внешней среды. Для этого необходимы разработка и реализация комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей организации при соответствующем техническом, финансовом и кадровом обеспечении. Только при этих условиях можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Список литературы

1. Федеральный закон № 314-ФЗ «О внесении изменения в статью 46 Федерального закона «О связи» от 25.11.2013
2. *Деминг Э.* Выход из кризиса: новая программа управления людьми, системами и процессами. Москва, 2011
3. *Кован С.Е.* Предупреждение банкротства организаций: монография \ Москва, 2011
4. *Кован С.Е.* Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие \ Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской Москва, 2009,
5. *Ряховская А.Н. Файншмидт Е.А.* Международная практика антикризисного управления. Финакадемия, 2006. – 87 с.
6. *Файншмидт Е.А.* Зарубежная практика антикризисного управления \ Учебное пособие. Москва, 2012
7. *Крюкова О.Г. и Арсенова Е.В.* Влияние мирового финансового кризиса на экономику моногорода. Ж. Эффективное антикризисное управление, 2010, №1 (60), 1,0
8. РБК: URL \ <http://top.rbc.ru/finances/16/01/2015/>
9. Рос. Бизнес Консалтинг – URL: www.rbc.ru
10. Россия в цифрах – 2013. // Росстат. 2013, URL; <http://www.gks.ru>