

УДК 005.52

МЕТОДЫ СКАНИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СРЕДЫ: АНАЛИЗ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ

© 2011 г. В. Н. Гарькуша

Южно-Российский государственный технический университет (НПИ)

Проанализированы самые распространенные методы сканирования организационной среды организации: STEP-анализ, SWOT-анализ, их достоинства и недостатки. Рассмотрена методика проведения TOWS-анализа как важнейшего инструмента сканирования и оценки организационной среды организации. Показана целесообразность применения методика TOWS-анализа для обоснования стратегии развития организации. На примере конкретной организации сформулированы основные результаты TOWS-анализа и их использование в процессе обоснования стратегии развития организации.

Ключевые слова: методы сканирования; внешняя среда; внутренняя среда; STEP-анализ; SWOT-анализ; стратегические факторы; весовые коэффициенты; TOWS-анализ; ресурсный подход к деятельности организации; компетенция; ключевые и отличительные компетенции.

The widest distributed methods of the organization's corporative environment scanning: STEP-analysis, SWOT-analysis, merits and demerits of these methods are analyzed in the article. Method of TOWS-analysis use is also presented as an important instrument of the organization's corporative environment scanning. It's shown, how useful can TOWS-analysis method be for substantiating of organization's development strategy. Some basic results of TOWS-analysis, their formulation and using for organization's development strategy substantiating are shown by the example of the specific enterprise.

Key words: scanning methods; external environment; internal environment; STEP-analysis; SWOT-analysis; strategic factors; weighting coefficient; TOWS-analysis; resort approach of the organization's activities; competence; key and discriminating competencies.

В процессе стратегического менеджмента разработке стратегии организации предшествует сканирование корпоративной организационной среды. Сканирование корпоративной организационной среды (environmental scanning) – это мониторинг внешней и внутренней среды, оценка полученных данных и информирование основных работников организации о ситуации [1]. Менеджеры сканируют внешнюю среду, чтобы выявить возможности и угрозы, и внутреннюю – чтобы определить свои сильные и слабые стороны. При этом факторы, наиболее важные для будущего организации, называются стратегическими.

Внешняя среда состоит из элементов, которые находятся за пределами организации. Эти элементы образуют общие условия, в которых существует организация и которые могут проявляться или в виде общих сил и тенденций, происходящих в общей социально-экономической, политической, технологической структуре общества, или в виде конкретных факторов, действующих в рамках узкой отраслевой задачи.

Внутренняя среда организации состоит из элементов, которые находятся в самой организации и которые менеджеры могут оперативно контролировать. К ним относятся структура организации, ее культура и ресурсы.

К наиболее распространенным и признанным методам оценки среды относится SWOT-анализ и балльный метод «анализ воздействий», STEP-анализ и другие [2].

Несмотря на все преимущества, STEP-анализ не дает информации о многих других аспектах внешней среды, таких как состояние отрасли, конкурентах, доступности к ресурсам, сегментах рынка и т. д. Любая организация находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала.

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и развития. Для этого существует разветвленная система различных связей.

Существуют связи со смежными организациями, конкурентами, союзами, органами государственного управления. Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды не безграничны. Кроме того, на них претендуют другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует потенциальная опасность, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды [1].

Задача стратегического менеджмента – обеспечить такое взаимодействие организации с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке целей организации и способов их достижения.

Формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации можно осуществить следующими способами:

- сканирование среды (поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе);
- мониторинг среды (отслеживание текущей, вновь появляющейся информации);
- прогнозирование (попытки создать информацию о будущем состоянии среды) [2].

Для сканирования среды и описания конкретных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз – стратегических факторов для организации, как правило, используется

анализ SWOT [1]. Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Позднее SWOT-анализ стал использоваться в более широком приложении – для конструирования стратегий [3].

Таким образом, анализ SWOT не только позволяет выявить отличительные особенности организации, конкретные способности и ресурсы, которыми она обладает, но и отыскать возможности, которые в настоящее время из-за недостатка каких-то ресурсов не могут быть реализованы и потому организация не может получить конкурентные преимущества [4].

Однако данный метод имеет множество недостатков:

- 1) перечень элементов, требующихся для анализа, может быть очень длинным;
- 2) в нем не применяются весовые коэффициенты, отражающие приоритеты;
- 3) в нем используются формулировки со слишком широким толкованием;
- 4) один и тот же фактор может относиться к двум категориям;
- 5) этот анализ никак логически не связан с реализацией стратегии [1].

В 1982 году профессор Хайнц Вайхрих (Heinz Wehrich) предложил новый вид SWOT-модели [5]. Свою SWOT-модель он назвал TOWS-матрицей и рассматривал ее как концептуальную основу систематического анализа, который облегчает сопоставление внешних угроз и возможностей с внутренними слабостями и силами организации.

Чтобы заполнить матрицу TOWS для конкретной организации необходимо выполнить следующие шаги.

1. Постановка цели исследования.
2. Выделение объектов исследования.
3. Заполнение таблицы внешних факторов (EFAS).
4. Заполнение таблицы внутренних факторов (IFAS).
5. Заполнение матрицы результатов анализа стратегических факторов (Strategik Factors Analysis Summary, SFAS), в которой объединены все стратегические факторы, влияющие на деятельность организации. В их состав включаются внешние факторы из таблицы EFAS и внутренние – из таблицы IFAS.

В этих таблицах могут перечисляться около двадцати внешних и внутренних факторов. Полученное таким образом число факторов оказывается слишком большим, чтобы специалисты могли ими в полной мере воспользоваться при формулировании стратегии. При применении матрицы SFAS лицо, принимающее стратегические решения, должно свести все возможности, угрозы, сильные и слабые стороны к десяти или даже меньшему количеству стратегических факторов, учитывая при этом весовые коэффициенты отдельных факторов, приведенных в таблицах EFAS и IFAS. Другими словами в матрице SFAS должны остаться лишь факторы из таблиц EFAS и IFAS с наибольшими весовыми коэффициентами [1].

6. Заполнение матрицы TOWS и разработка несколько возможных стратегий для организации с учетом конкретных комбинаций четырех наборов стратегических факторов:

– стратегии SO вырабатывается на основе анализа способов, которые могли бы быть выбраны, чтобы использовать свои сильные стороны и реализовать имеющиеся возможности;

– стратегии ST делают ставку на сильные стороны организации, чтобы при этом избежать угроз;

– стратегии WO пытаются воспользоваться возможностями и при этом ликвидировать слабые места;

– стратегии WT по своей природе относятся к стратегиям защитного типа и предназначены для минимизации своих слабых сторон.

Вышеописанный подход был использован при обосновании выбора стратегии развития для ООО «Кнауф Гипс Кубань» (п. Псебай Краснодарского края).

В соответствии с поставленной целью были определены следующие показатели:

Возможности:

– увеличение клиентской базы;

– снижение торговых барьеров между странами СНГ;

– расширение сотрудничества со странами ЕС;

– создание единого экономического пространства между РФ, Белоруссией и Казахстаном;

– улучшение качества грузоперевозок.

Угрозы:

– замедление выхода из кризиса в РФ;

– рост конкуренции;

– снижение темпов жилищного строительства;

– проблемы в ипотечном кредитовании;

– снижение общего уровня покупательной способности.

Сильные стороны:

– состав и структура ОПФ;

– развитая инфраструктура;

– ориентация на высокое качество;

– квалифицированный персонал;

– ресурсная обеспеченность;

– ориентация на всероссийский и международный рынок.

Слабые стороны:

– однонаправленные НИОКР;

– низкая мотивация персонала;

– дисбаланс загрузки оборудования;

– высвобождение работников;

– незавершенное строительство.

В соответствии с методикой группа экспертов должна присвоить каждому фактору соответствующие весовые коэффициенты. Для более корректной и достоверной оценки целесообразно провести оценку степени согласованности мнений экспертов.

Для проведения анализа степени согласованности была разработана пятибалльная шкала, которая характеризует уровень влияния фактора на организацию: 5 – очень сильно; 4 – выше среднего; 3 – средне; 2 – ниже среднего; 1 – слабо.

В случае если степень согласованности превышает нормативное значение – 50 %, то данной оценке можно полностью доверять и группа экспертов может провести оценку внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организацию, и присвоить им соответствующие весовые коэффициенты. Однако мы предлагаем в качестве весовых коэффициентов принять среднее значение по каждому фактору из экспертного метода. Это позволит более точно учесть мнения экспертов, устранить разногласия между ними.

Проведенный нами обобщенный анализ внешних факторов (EFAS) для ООО «Кнауф Гипс Кубань» показал, что рейтинг с учетом весового коэффициента для ООО «Кнауф Гипс Кубань» составил 3,625. Это означает,

что организация занимает положение выше среднего по сравнению с сильными и слабыми сторонами других конкурентов в отрасли.

В соответствии с ранее описанной методикой, проводится обобщенный анализ внутренних факторов и построение таблицы внутренних факторов (IFAS), влияющих на деятельность организации.

Далее, перечислив самые важные стратегические факторы из таблиц EFAS и IFAS,

построили матрицы результатов SFAS (табл. 1) для ООО «Кнауф Гипс Кубань» [6]:

Так как весовой коэффициент больше 3,00, значит, организация реагирует на свои стратегические факторы хорошо.

Итоговая матрица SFAS – это перечисление внешних и внутренних стратегических факторов организации в одной таблице. Она создает основу для формулирования стратегии на основе разработки матрицы TOWS

Таблица 1

**Матрица результатов анализа стратегических факторов (SFAS)
для ООО «Кнауф Гипс Кубань»**

Стратегические факторы	Весовой коэффициент	Рейтинг	Весовой коэффициент	Продолжительность*			Комментарий
				К	С	Д	
Увеличение клиентской базы (О)	0,15	4,3	0,645		*		Увеличение объемов производства. Выход на докризисный уровень продаж.
Создание единого экономического пространства между РФ, Беларуссией и Казахстаном (О)	0,05	2,7	0,135			*	Возможность завоевания новых рынков сбыта.
Замедление выхода из кризиса в РФ (Т)	0,1	4,7	0,47		*		Замедление темпов роста реального сектора экономики.
Снижение темпов жилищного строительства (Т)	0,1	3	0,3		*		Потеря потребителей в лице строительных компаний из-за банкротства.
Состав и структура ОПФ (S)	0,15	4,6	0,69			*	Обновленные ОПФ, и усовершенствованный технологический процесс.
Ресурсная обеспеченность (S)	0,15	4,7	0,705			*	Наличие собственного источника сырья, хорошее финансовое положение.
Ориентация на высокое качество (S)	0,1	3,6	0,36			*	Качество – главное конкурентное преимущество.
Дисбаланс загрузки оборудования (W)	0,2	4,3	0,86	*			Простой отдельных участков и максимальное использование других.
Итого	1,00		4,165				

*К – краткосрочные, С – среднесрочные, Д – долгосрочные.

для ООО «Кнауф Гипс Кубань».

Матрица TOWS (обратная версия SWOT) показывает, как внешние возможности и угрозы, с которыми сталкивается конкретная организация, могут быть сопоставлены с её внутренними сильными и слабыми сторонами, в результате чего можно получить четыре набора стратегических альтернатив. Этот подход может применяться для предложения стратегии как для организации в целом, так и для функциональных стратегий.

Данные для матрицы TOWS (табл. 2) берутся из составленной ранее матрицы SFAS.

В результате проведенного анализа среды в матрице TOWS получены четыре набора стратегических альтернатив. Однако трудно склониться к выбору одного из них без дальнейшего исследования окружения предприятия, перспектив развития отрасли, обеспеченности ресурсами, конкурентов и т. д.

В основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимуще-

Таблица 2

Матрица TOWS для ООО «Кнауф Гипс Кубань»

<p>Внутренние факторы (IFAS)</p> <p>Внешние факторы (EFAS)</p>	<p>Сильные стороны (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> – состав и структура ОПФ; – развитая инфраструктура; – ориентация на высокое качество. <p>– квалифицированный персонал;</p> <ul style="list-style-type: none"> – ресурсная обеспеченность; – ориентация на всероссийский и международный рынок. 	<p>Слабые стороны (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> – однонаправленные НИ-ОКР; – низкая мотивация персонала. <p>– высвобождение работников;</p> <ul style="list-style-type: none"> – незавершенное строительство; – дисбаланс загрузки оборудования.
<p>Возможности (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличение клиентской базы; – снижения торговых барьеров между странами СНГ; – улучшение качества грузоперевозок; – создание единого экономического пространства между РФ, Беларуссией и Казахстаном; – расширение сотрудничества со странами ЕС. 	<p>Стратегии SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Активный поиск новых потребителей. 2. Сокращение затрат на транспортировку продукции. 3. Разработка и внедрение бонусной политики для различных сегментов потребителей. 4. Эффективные коммуникации с приоритетными сегментами целевой аудитории. 	<p>Стратегии WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка эффективной системы мотивации труда. 2. Оптимизация загрузки мощностей завода. 3. Разработка стратегии развития производства. 4. Увеличение затрат на НИ-ОКР с целью вывода новых для рынка продуктов и технологий.
<p>Угрозы (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> – замедление выхода из кризиса в РФ; – снижение темпов жилищного строительства; – рост конкуренции; – снижение общего уровня покупательной способности; – проблемы в ипотечном кредитовании. 	<p>Стратегии ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение рисков роста сомнительной дебиторской задолженности. 2. Развитие конкурентных преимуществ. 3. Разработка программы предоставления кредитов для строительных фирм. 	<p>Стратегии WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Минимизация рисков получения убытков. 2. Получение прибыли на обороте доходных товаров. 3. Поиск методов по сохранению основного производственного персонала.

тва, которые позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для данной отрасли или рыночного сегмента и завоевывать прочные позиции на рынке [4].

Если устойчивое конкурентное преимущество организации в первую очередь определяется наличием у нее ресурсов, тогда каждую стратегию целесообразно проанализировать на предмет ресурсного обеспечения

В качестве примера проанализируем возможность достижения устойчивого конкурентного преимущества на ООО «Кнауф Гипс Кубань», используя подход к анализу стратегии, основанный на ресурсах. Для его проведения первоначально следует выделить сильные и слабые стороны деятельности предприятия, которые предварительно были проанализированы в матрице TOWS.

Анализ сильных сторон, на наш взгляд, позволяет объединить их в группу способностей и сформировать ключевые компетенции ООО «Кнауф Гипс Кубань»:

1. Способность разрабатывать новые виды продукции в рамках основного вида деятельности.

2. Способность разрабатывать новейшие методики технологического процесса и внедрять их в производство.

3. Возможность совершенствовать качественные характеристики продукции, пользующейся наибольшим спросом.

4. Возможность предоставлять высокий уровень обслуживания для потребителей.

На основе проведенного сканирования внешней и внутренней среды и сформулированных ключевых компетенций можно дать следующие рекомендации по выбору стратегических альтернатив для предприятия:

1. Разработать и внедрить эффективные системы мотивации труда.

2. Разработать комплекс мероприятий с целью минимизации издержек для сохранения уже имеющегося персонала.

3. Разработать стратегию развития про-

изводства, направленную на оптимизацию загрузки производственных мощностей и модернизацию устаревшего оборудования.

4. Расширить ассортимент продукции, сходный с профилирующей деятельностью предприятия.

5. Увеличить затраты на НИОКР для разработки новых для рынка продуктов и технологий.

Далее целесообразно выбрать ту стратегию, в рамках ранее полученного набора стратегических альтернатив в матрице TOWS, которая лучше других будет использовать способности и ключевые компетенции организации по отношению к внешним возможностям и, соответственно, приведет к появлению отличительной компетенции и установить размер финансовых ресурсов, необходимых для ее осуществления.

Литература

1. Хангер Дж. Д., Уилен Т. Л. Основы стратегического менеджмента. / Пер. с англ. 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 319 с.

2. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 320 с.

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. / Под ред. Петрова А. Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

4. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. // California Management Review. – Spring 1991. – Pp. 114–135.

5. Wehrich H. The TOWS Matrix – A Tool Situational Analysis. // Long Range Planning. – Vol. 15. – April 1982. – Pp. 54–66.

6. ООО «Кнауф Гипс Кубань» [Электронный ресурс] / Страница фирмы на сайте Myliverpage. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://kuban-knauf.myliverpage.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.



Валентина Николаевна Гарькуша – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление предприятием» Южно-Российского технического университета (Новочеркасского политехнического института). Автор ряда работ по проблемам планирования, стратегического менеджмента и страхования.

Valentina Nikolaevna Garkusha – Ph.D., candidate of economics, docent of SRSTU (NPI) «Economics and Management of Enterprise» department. Author of numerous works, dedicated to problems of planning, strategic management and insurance.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia
Тел.: (8635) 25-51-54; факс: (8635) 25-56-66; e-mail: eiup@npi-tu.ru

Байкальский государственный университет экономики и права
при поддержке НП «Саморегулируемая организация строителей Байкальского региона»

**в рамках 70 ежегодной научной конференции
профессорско-преподавательского состава БГУЭП
проводит**

**Всероссийскую научно-практическую конференцию
«ОТРАСЛЕВОЕ САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ РЕФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ»**

31 марта 2011 г. с 10:00

Основные направления и вопросы для обсуждения:

1. Реформа государственного управления по устранению излишних барьеров для малого бизнеса. Роль саморегулирования.
2. Отраслевое саморегулирование в контексте теорий самоорганизации.
3. Опыт саморегулирования в рекламе, на рынке ценных бумаг, аудиторской деятельности, страховании, оценке, арбитражном управлении и др.
4. Итоги реализации саморегулирования в строительном комплексе, проектировании и изыскании.
5. Становление саморегулирования в сфере производства стройматериалов, ЖКХ, промышленной безопасности, медицине и др. сферах деятельности.
6. Перспективы вовлечения саморегулируемых организаций в осуществление предквалификационного допуска организаций к участию в государственных и муниципальных контрактах в соответствии с законом №94-ФЗ.
7. Правовые особенности функционирования саморегулируемых организаций.
8. Анализ юридической практики нарушений в области саморегулирования.

664003, г. Иркутск, БГУЭП, ул. Ленина, 11, каб. 3-805,
кафедра Экономики и управления инвестициями и недвижимостью,
www.goryacheva@isea.ru
