

УДК 338.242.2

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОВЕДЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Э.Г. ЧУРЛЕЙ

(Белорусский государственный университет, Минск)

*Демонстрируется комплексный подход к проведению стратегического анализа на основе маркетинговых инструментов для принятия эффективных управленческих решений. Дана характеристика существующим способам к проведению стратегического анализа. Раскрывается механизм выполнения стратегического анализа на каждом уровне среды предприятия. Обосновывается последовательность проведения и объясняется необходимость включения элементов анализа. Сформулирован методический подход к разработке коэффициентов и показателей анализа на различных этапах его проведения. Предлагается интегральная модель последовательности проведения стратегического анализа среды предприятия, основанная на использовании качественных и количественных моделей, позволяющая рассматривать факторы, оказывающие влияние на предприятие, и получать описание оценки силы и направления влияния для формулирования эффективных оперативных и стратегических управленческих решений на основе маркетинговых инструментов.*

**Введение.** В мировой практике существует множество подходов к выработке управленческих решений, направленных на повышение эффективности современного предприятия. Как правило, в современной среде, хозяйственная деятельность осуществляется в поле усиления конкуренции, повышения скорости изменений как во внутренней, так и в окружающей среде. Принятие управленческих решений в таком случае зависит от множества факторов: информационного обеспечения руководителя, вида экономической деятельности, национальных особенностей, оказывающих серьезное влияние на выбор схемы или модели дальнейших действий, которые подходят предприятию. Актуальность проблемы обеспечения эффективности управленческих решений требует новых компетенций от руководителя в системе менеджмента. Управление, основанное на современных рыночных принципах, признается эффективным и в значительной степени повышает результативность предприятия.

**Основная часть.** Вопросы разработки управленческих решений для повышения эффективности управления на основе маркетинговых инструментов и стратегического анализа серьезно рассматривались учеными. Как показывают результаты их исследований [7; 14], применение комплексных и системных подходов в информационном обеспечении управленческой деятельности влияет на результативность деятельности предприятия. Решение существующей проблемы эффективного управления сдерживается не только отсутствием комплексного подхода к информационному обеспечению процесса принятия управленческих решений, но также невозможностью прямого копирования существующих подходов. Следует отметить, что ряд руководителей в процессе управления предприятием действуют, опираясь большей частью на интуицию, зачастую не предпринимая попыток к изменению ситуации, либо по психологическому принципу «выученной беспомощности». Обобщенно сложившиеся подходы к анализу элементов среды предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1

Подходы к стратегическому анализу среды предприятия в принятии управленческих решений

Среда предприятия	Подходы	Характеристика	Источники
Внутренняя	7S(8S) McKinsey, KPMG, Маркетинговый аудит, SNW	Сложность проведения, значительное количество сфер для анализа, отсутствие количественных оценок	[11; 15]
Микросреда	50 + Marketing Metrics	Требует специальной аналитической подготовки	[10; 16; 0]
Мезосреда	Модель 5 сил	Носит обобщенный характер, сложность в применении	[9; 16]
Макросреда	STEP, PEST, STEEP PESTLE, STEEPL, ETOM, GETS, QUEST TEMPLES	Значительное количество различных подходов. Сложность применения и увязки с другими средами	[3; 4; 6; 16]

*Источник:* собственная разработка.

Анализ представленных в таблице 1 подходов позволяют сделать вывод, что они охватывают преимущественно качественную сферу анализа, при их применении зачастую игнорируются принципы ком-

плексности и системности [17]. Это означает, что существует потребность в разработке дополнительного инструментария, который содержит не только качественные, но и количественные оценки для решения вопросов достижения поставленных тактических и стратегических целей управления предприятием.

Решение данной исследовательской задачи позволило выработать подход, предполагающий рассмотрение ситуации через анализ среды предприятия, разделенный по уровням воздействия на него. Указанный подход реализуется при помощи последовательно выстроенных и адаптированных моделей в качественном и количественном вариантах. Кроме того, предложенное решение подразумевает необходимость визуализации полученных результатов (рис. 1).

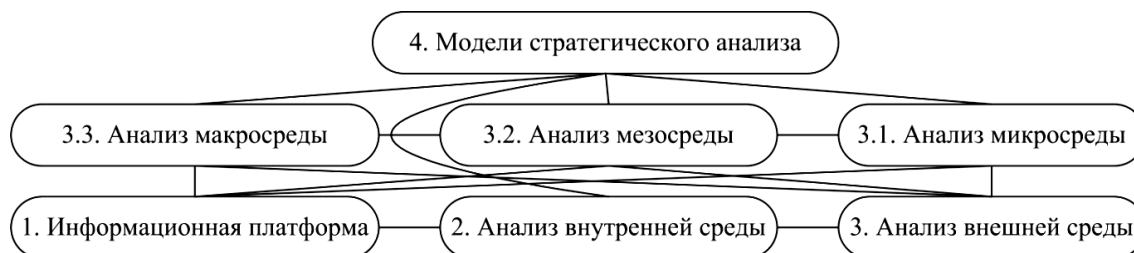


Рис. 1. Интегральная модель последовательности проведения стратегического анализа среды предприятия

Источник: собственная разработка.

В интегральной модели, показанной на рисунке 1, учтены не только прямые, но и обратные межэлементные связи. Отличительной особенностью модели является этапность процедур анализа. При этом на первом этапе в случае отсутствия системы стратегического анализа на предприятии требуется последовательное движение по предлагаемой интегральной модели, а в случае наличия – с учетом проблемных областей в механизме принятия управленческих решений.

Рассмотрим содержание этапов, отражаемых в модели.

#### **Этап 1. Информационная платформа**

Основой процесса принятия управленческих решений является информационное обеспечение, которое занимает важное место в процессе проведения любого анализа. Вопросам сбора информации и проведения исследований посвящено множество работ ученых [2; 6 и др.], но в связи с обилием информации, постоянным увеличением ее объема, ростом скорости ее изменения и повышением стоимости ее получения требуется выделение наиболее значимых элементов, отражающих самые важные тенденции. Особое внимание может отводиться модели проверки информации через анализ «слепых» зон [16], который позволяет продемонстрировать существующие белые пятна в информационном обеспечении, показать важность и доступность информации. Модель должна применяться на первом этапе для оценки значимости и доступности информации и, как следствие, уменьшения рисков, а также на любом последующем этапе при возникновении сомнений в достоверности или достаточности данных.

#### **Этап 2. Анализ внутренней среды**

Как и было предложено в интегральной модели (см. рис. 1), на втором этапе выполняется рассмотрение внутренней среды предприятия. Следует отметить, что существует заблуждение в необходимости проведения анализа внутренней среды для вновь разрабатываемых проектов (или стартапов), следовательно, анализ внутренней среды проводится только для действующих предприятий.

Автором предложен подход к проведению анализа внутренней среды предприятия, основанный на качественном и количественном рассмотрении следующих четырех элементов: бизнес-функции (маркетинг), менеджмент, бизнес-процессы (производство), а также ресурсы, обеспечивающие функционирование предприятия [19].

Предлагаемый структурно-логический подход предполагает поэтапное рассмотрение значимых областей, формируются перечни факторов по каждой из рассматриваемых сфер, производится их количественная оценка. В предложенном подходе выбранные факторы оцениваются экспертным путем: каждый рассматриваемый фактор из внутренней среды предприятия относят к сильным сторонам (*S*), к нейтральным сторонам (*N*), либо к слабым сторонам (*W*).

Информация, собираемая путем модернизированного SNW-анализа, представляется в динамике и характеризуется и качественно, и количественно, а для удобства работы может дополняться визуализацией [19]. Полученные сведения позволяют выявлять дисбалансы во внутренней среде при помощи маркетинговых инструментов.

### Этап 3.1. Анализ внешней среды. Микросреда

В научной экономической литературе разработано значительное количество коэффициентов и показателей, отражающих ситуацию в микросреде предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Фрагмент комплекса коэффициентов и показателей анализа микросреды предприятия

Источник: собственная разработка на основе данных [2; 10; 16].

Как показали проведенные исследования, разработанные подходы требуют дополнений, связанных с выделением роли покупателя, отражения способа самостоятельной генерации необходимых коэффициентов и показателей. Указанные компоненты (см. рис. 2) должны также подвергаться анализу с точки зрения производителя для получения и качественных, и количественных оценок ситуации при формулировании управленческих решений.

Предлагаемый аналитический комплекс учитывает эти требования, а его новизна состоит в рассмотрении не только роста конкуренции на рынке, но и учета повышения требований потребителей к предлагаемым продуктам. Это позволяет расширять существующие способы проведения анализа микросреды и разрабатывать методический подход для получения возможности самостоятельного генерирования специалистами предприятия необходимых в работе коэффициентов и показателей. Предлагаемая методика основывается на адаптации (модернизации) модели, предложенной А.В. Бабенковой [1], разработке российских специалистов [21] и заключается в их объединении, позволяющем одновременно рассматривать внутреннюю и внешнюю среду каждого из объектов, а также их взаимосвязи (рис. 3).

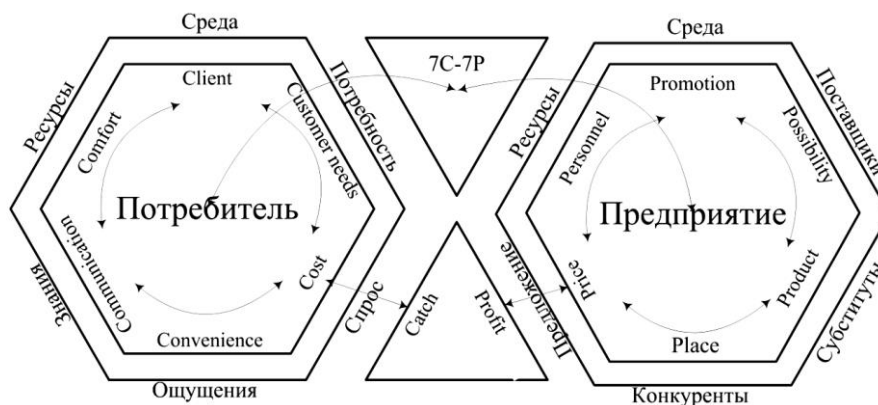


Рис. 3. Модель определения механизма взаимодействия «предприятие – покупатель» на основе маркетинговых инструментов

Источник: собственная разработка на основании данных [1; 21].

Автором предлагается введение в существующий подход двух элементов – Catch и Profit, где первый элемент характеризует выгоду потребителя, а второй – прибыль предприятия. Введение указанных элементов обусловлено необходимостью нахождения преимуществ для каждой из сторон при построении

взаимовыгодных отношений на рынке. Предлагаемые дополнения и модернизированная модель (см. рис. 3) расширяют существующий подход к комплексу маркетинг-микс (подходы 4Р и 4С), отвечая современным экономическим вызовам, а их применение позволяет получить полную картину складывающейся в микросреде предприятия ситуации с точки зрения оценки существующих отношений между предприятием и потребителем.

Разработанная модель, представленная на рисунке 3, характеризует внутреннюю и внешнюю среду каждого из рассматриваемых элементов. Взаимодействие между ними раскрывается через описание взаимоотношений на уровне «спрос – предложение». Преимуществом предлагаемого подхода является анализ и оценка не только компоненты Profit (прибыль), получаемой предприятием, но и компоненты Catch (выгода), получаемой потребителем.

Предложенный подход 7С-7Р к рассмотрению взаимоотношений трансформируется в методический подход разработки коэффициентов и показателей анализа микросреды предприятия на уровне оценки взаимоотношений «предприятие – потребитель». Матричный метод отображения позволяет объединить указанные преимущества и наглядно представить процесс разработки необходимых коэффициентов и показателей. Данный способ представляет собой компактный инструмент, отражающий как прямое, так и обратное направление движения по рассматриваемым элементам.

Решение по применению разработанного методического подхода реализуется при помощи представления начальной точки создаваемого коэффициента и дальнейшего перемещения по ячейкам модели для его разработки. Подобный способ позволяет рассматривать ситуацию с разных позиций и представлять результат визуально (табл. 2).

Таблица 2

Фрагмент методического подхода разработки коэффициентов и показателей анализа микросреды предприятия

Параметры Предприятие/ Потребитель	С (Потребитель)	Customer needs (Покупательские нужды, потребности)	Comfort (Эмоциональная удовлетворенность)	Client (Контактирующие представители покупателя)	Communication (Информационный обмен)	Convenience (Удобство)	Cost (Затраты)	Catch (Выгода)
<b>Р (Предприятие)</b>								
<b>Product</b> (Товар)	P2	P1						
<b>Possibility</b> (Возможности и сервис)								
<b>Personnel</b> (Контактные сотрудники)								
<b>Promotion</b> (Продвижение)								
<b>Place</b> (Место)								
<b>Price</b> (Цена)								
<b>Profit</b> (Прибыль)								

Примечание. Р – обозначение подхода со стороны производителя; С – со стороны потребителя; индексы 1, 2 – номер формулы.

Источник: собственная разработка.

Использование такого подхода позволяет самостоятельно генерировать необходимые для работы коэффициенты и показатели путем последовательного перебора составляющих, полностью характеризующих микросреду предприятия на уровне взаимоотношений «предприятие/потребитель» (см. табл. 2).

Комплекс сгенерированных специалистом предприятия коэффициентов для проведения анализа микросреды предприятия расширяет инструментальную базу стратегического анализа для формирования управленческих решений. Это позволяет получать всю необходимую качественную и количественную оценку и формулировать решения для снижения рисков.

**Этап 3.2. Анализ внешней среды. Мезосреда**

Важность проведения анализа сегмента мезосреды (отраслевой анализ), относимого к внешней, обусловлена высокой скоростью происходящих в ней изменений. Элементы качественных и количественных подходов к проведению такого анализа представлены в работах ученых [8; 9; 12], в то время как систематизированные количественные способы анализа не приводятся. В рамках исследования раз-

работан подход для изучения необходимых при выполнении отраслевого анализа элементов (рис. 4), рассматривающий наиболее важные компоненты описания мезосреды [12; 13].



Рис. 4. Комплекс элементов анализа мезосреды предприятия

Источник: собственная разработка на основании [12; 13].

Анализ элементов мезосреды служит дополнением к модели М. Портера «5 сил», которая рассматривает действие сил, в то время как анализ мезосреды дает характеристики отрасли. Проведенное исследование указывает, что модель «5 сил» важно использовать с расширенным количеством сил и включением в нее «силы влияния комплементарных товаров», а также с рассмотрением возможности «иного способа производства товаров и услуг», т.е. инновационного подхода [5].

Предлагаемый способ проведения анализа предусматривает рассмотрение качественных и количественных характеристик по изучаемой отрасли сначала по производственному признаку, а затем по отраслям-субститутам и комплементарным сферам (табл. 3). Проведение анализа элементов мезосреды выполняется экспертным путем при помощи оценки параметров (см. рис. 4), являющихся основой формы (табл. 3). Для оценки результата возможно проведение расчета влияния факторов в относительном выражении по группе и ранжирование результатов по степени влияния.

Таблица 3

Форма анализа мезосреды предприятия

Показатель	Характеристика (шкала оценки)	Характеристика		
		отраслевая	по субститутам	комплементарная
<b>Границы отрасли</b>				
Количество участников	Количество (LoNG)			
Локализация торговых сделок	Количество (LoNG)			
...				
<b>Характеристика отрасли</b>				
...				
<b>Движущие силы</b>				
...				
<b>КФУ в отрасли</b>				
...				
<b>Вывод</b>				

Источник: собственная разработка на основе [12; 13].

### Этап 3.3. Анализ внешней среды. Макросреда

Для проведения анализа макросреды предлагается применять табличный формат модели TEMPLES + I + LoNG (Technology, Economics, Market, Politics, Legal, Ecology, Society + Information) – технологические, экономические, рыночные, политические, правовые, экологические, социально-демографические и информационные факторы. Уровни анализа рассматриваются по модели LoNG (Lo – (local) – локальный, N – (national) – национальный и G – (global) – глобальный уровни анализа), а оценка производится экспертным путем [18]. Следовательно, предлагаемая модель позволит использовать различные способы описания и оценки факторов макросреды, применять качественные и количественные способы, оценивать динамику изменений для мониторинга состояния маркетинговой макросреды и подготовки грамотных управленческих решений.

**Этап 4. Модели стратегического анализа**

Существует значительное количество различных моделей стратегического анализа, рассматриваемых в работах ученых [16]. Наиболее известные из них – матрица BCG, модель GE, SWOT-анализ – часто применяются специалистами, но не иллюстрируют полную картину ситуации. Для нивелирования этой проблемы предлагается включение в процесс стратегического анализа матрицы Стейкера и матрицы И. Ансоффа, выполнение SPACE-анализа и GAP-анализа, а также после завершения указанных процедур возможно рассмотрение сложившейся ситуации с использованием SWOT-анализа. Таким образом, предлагаемый автором подход также находится в основе разработанной информационно-аналитической модели применения маркетинговых инструментов и информационных технологий для управления. Указанная модель рассматривает ситуацию по уровням среды предприятия и видам стратегического анализа для успешной реализации собственных стратегических планов, а также повышения эффективности управления для достижения поставленных целей (рис. 5).



Рис. 5. Формирование информационных индикаторов для принятия управленческих решений на основе стратегического анализа

Источник: собственная разработка.

Разработанные инструменты закрывают брешь в существующих подходах и позволяют генерировать управленческие решения на основе комплексной системы стратегического анализа, управлять предприятием, применяя современные маркетинговые инструменты.

**Заключение.** Предлагаемый подход позволяет включить в интегральную модель последовательности проведения стратегического анализа среды предприятия все факторы, оказывающие влияние на предприятие, что позволит проводить описания и оценки не только силы влияния, направления и характера, но и формулировать предположения по последствиям действий не только на каждом уровне среды предприятия, но и в комплексе. Практическое значение предлагаемого решения заключается в возможности его применения для формулирования эффективных оперативных и стратегических управленческих решений на основе маркетинговых инструментов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бабенкова, А.В. Маркетинговый подход к управлению взаимоотношениями между потребителем и поставщиком на рынке машиностроения / А.В. Бабенкова // Журнал Современные технологии управления. – 2011. – № 2(2). – февраль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sovman.ru/ru/allnumbers/archive-2011/february2011/item/9>. – Дата доступа: 24.09.2013.

2. Бест, Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 760 с. – Стокгольмская школа экономики.
3. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаенко. – М.: Эксмо, 2005. – 480 с.
4. Гершун, А.М. Анализ внешней среды бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>. – Дата доступа: 25.09.2013.
5. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
6. Дурович, А.П. Практика маркетинговых исследований: в 2 кн. / А.П. Дурович. – Минск: Изд-во Гревцова, 2008. – 240 с.
7. Дэвенпорт, Т. Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждать / Т. Дэвенпорт, Дж. Харрис. – СПб., Бест Бизнес Букс, 2010. – 256 с.
8. Мхитарян, С.В. Отраслевой маркетинг / С.В. Мхитарян. – М.: Эксмо, 2006. – 368 с.
9. Портер, Майкл Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
10. Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: Издат. Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.
11. Расиел, И. Инструменты McKinsey: Лучшая в мире практика решения бизнес-проблем / И. Расиел, П. Фрига. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 224 с.
12. Рой, Л.В. Анализ отраслевых рынков / Л.В. Рой, В.А. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 442 с.
13. Савельева, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с.
14. Состояние стратегического анализа в 2013 году: Глобальное обследование и выводы [http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/market-intelligence-surveys/#.Ukc4V38bH\\_Q](http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/market-intelligence-surveys/#.Ukc4V38bH_Q) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>. – Дата доступа: 29.09.2013.
15. Уилсон, О. Аудит маркетинга / О. Уилсон. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 368 с.
16. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
17. Чурлей, Э.Г. Комплексная оценка методов маркетингового анализа / Э.Г. Чурлей // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Серия D. Экон. и юрид науки. – 2011. – № 13. – С. 50 – 54.
18. Чурлей, Э.Г. Применение TEMPLES-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге / Э.Г. Чурлей // Журнал международного права и международных отношений. – 2011. – № 4. – С. 87 – 93.
19. Чурлей, Э.Г. Анализ внутренней среды / Э.Г. Чурлей // Новая экономика. – 2013. – № 2(62). – С. 54 – 63.
20. Marketing Metrics: 50 + metrics every executive should master / Farris Paul... [at al.]. – Publishing as Wharton School Publishing – Printed in the USA – Eighth Printing, August 2007.
21. Quans research <http://www.quans.ru/products/analiz> [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.quans.ru>. – Дата доступа: 29.09.2013.

Поступила 02.10.2013

#### METHODICAL APPROACH TO STRATEGIC ANALYSIS BASED ON THE MARKETING TOOLS FOR MAKING EFFECTIVE MANAGERIAL DECISIONS

*E. CHURLEI*

*The article discusses an integrated approach to strategic analysis on the basis of marketing tools for making effective management decisions. It defines the existing methods of carrying out strategic analysis. The mechanism of implementing strategic analysis at every level of the enterprise environment is provided. The sequence of analysis components is justified and the need to incorporate elements of the analysis is explained. The author formulates a methodical approach to the design and performance analysis of the factors at different stages of implementation. The article presents an integrated model of sequence analysis of the enterprise strategic environment based on the usage of qualitative and quantitative models that allows to consider the factors that affect the company and get a description and assessment of the strength and direction of influence for the formulation of effective operational and strategic management decisions based on marketing tools.*