

МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ В АПК

© 2021 **Нехланова Александра Михайловна**

индивидуальный предприниматель

кандидат экономических наук, доцент

E-mail: nekhlanova@yandex.ru

РИНЦ Author ID: 394961

Анализ внешней среды в стратегическом управлении в АПК имеет важное значение для определения стратегических целей и стратегии развития объекта управления в динамично изменяющихся условиях внешней среды. Для изучения внешней среды организации в экономической литературе предусмотрен широкий набор методов анализа внешней среды. В то же время вопросы методологии анализа внешней среды в стратегическом управлении в АПК остаются малоизученными. В статье рассматривается предлагаемая методология анализа внешней среды в стратегическом управлении в АПК. Разработаны предложения о механизме постоянного отслеживания внешней среды. Разработаны методологические принципы анализа внешней среды в стратегическом управлении в АПК.

Ключевые слова: анализ внешней среды, стратегическое управление, агропромышленный комплекс, методология, организация АПК.

Организации АПК функционируют в условиях влияния факторов внешней среды. Внешняя среда влияет на успешное функционирование организации, открывая возможности или накладывая определенные ограничения на деятельность организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Организации АПК находятся в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность успешного функционирования в долгосрочной перспективе.

Изучение внешней среды и ее потенциального влияния на деятельность организации дает руководству организации АПК возможность оценить степень влияния и принять стратегические управленческие решения, направленные на достижение успеха в изменяющихся условиях внешней среды.

Целью исследования является разработка методологии анализа внешней среды в стратегическом управлении в АПК.

В экономической литературе вопросы внешней среды организации нашли широкое отражение. Изучение внешней среды базируется на отслеживании факторов внешней среды, которое включает в себя сбор информации об экономи-

ческих, социальных, культурных, демографических, политических, государственных, технологических трендах. Для данной цели работники организации могут использовать как собственные наблюдения, так и другие информационные ресурсы, такие как журналы, периодические издания и газеты. Для сканирования внешней среды организации могут использоваться исследования и сбор информации, изучение потребительского рынка с помощью рыночных исследований и фокус — групп. Кроме того, предлагается постоянное отслеживание организацией событий и трендов, происходящих во внешней среде, наряду с отслеживанием действий конкурентов.

Для изучения внешней среды организации в экономической литературе предусмотрен широкий набор методов анализа внешней среды. В то же время вопросы методологии анализа внешней среды в стратегическом управлении в АПК остаются малоизученными. Методологические вопросы анализа внешней среды организации нашли отражение в немногих работах, наиболее известными из них являются работы А. Томпсона-мл., Дж. Стрикленда, М. Портера, Боссида Л., Чаран Р. и других. Работы указанных авторов составили методологическую основу предлагаемой методологии анализа внешней среды в стратегическом управлении в АПК.

Предлагаемая методология анализа внешней среды в стратегическом управлении в АПК

рассматривается как практическая, т.е. ориентированная на решение практических проблем. Методология рассматривается как учение об организации деятельности [3].

Анализ внешней среды является составной частью стратегического анализа и исходным процессом стратегического управления. Проведение стратегического анализа общей ситуации и конкуренции в отрасли предлагается в следующей последовательности [2]:

- определение основных экономических характеристик отрасли;
- определение и оценка движущих сил отрасли;
- анализ уровня конкуренции в отрасли;
- оценка конкурентных позиций организаций в отрасли;
- определение стратегий конкурентов организации;
- выделение ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе;
- формулирование заключения о привлекательности отрасли.

Характер последовательности проведения стратегического анализа указывает на то, что отраслевой и конкурентный анализ — это исходный пункт процесса формирования стратегии организации.

Отраслевой анализ включает определение доминирующих экономических характеристик в отрасли и движущих сил, вызывающих изменения в отрасли.

Конкурентный анализ представлен оценкой уровня конкуренции, оценкой конкурентных позиций организаций в отрасли, прогнозом возможных действий соперничающих организаций, определением ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе.

В ходе анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней используются методы стратегического анализа, которые позволяют выявить изменения условий производства и определить характер и силу воздействия конкурентных сил. На основе анализа делается заключение о привлекательности отрасли для дальнейшего развития организации, принимается решение о том, какие возможности организация будет использовать для своего стратегического развития, как будет использовать сложившуюся и потенциальную конкурентную ситуацию.

Суть отраслевого и конкурентного анализа сводится к решению следующих основных во-

просов:

1. Каковы основные экономические характеристики данной отрасли?
2. Каковы главные движущие силы отрасли и какое влияние они будут оказывать в будущем?
3. Какие силы конкуренции доминируют в отрасли и каков уровень конкуренции в отрасли?
4. Какие организации имеют наибольшую/наименьшую конкурентоспособность?
5. Кто является конкурентами организации, каковы их стратегии?
6. Какие ключевые факторы будут определять успех в конкурентной борьбе?
7. Насколько привлекательна данная отрасль для организации с точки зрения прибыльности?

Получив ответы на данные вопросы, руководитель организации может сделать обоснованный вывод о возможностях для стратегического развития организации, определить стратегические цели и выбрать стратегию, которая в наибольшей степени отвечает изменяющимся условиям отрасли и конкуренции.

Анализ общей ситуации и тенденций развития отрасли начинается с выявления основных экономических особенностей отрасли. Для этого используются следующие показатели и факторы: размер рынка; размах конкуренции (локальный, региональный, национальный или глобальный); темпы роста рынка; стадия жизненного цикла рынка; число конкурентов и их относительный размер; число покупателей и их относительный размер; распространенность, тенденции развития и характер («вперед» или «назад» по продовольственной цепочке) вертикальной интеграции в отрасли; входные барьеры в отрасль; скорость разработки и внедрения инновационных технологий, темпы технологических изменений в отрасли; являются ли продукция конкурирующих организаций дифференцированной (высоко или слабо) или в основном идентичной; возможность экономии на масштабах производства, транспортировки, закупок, реализации; степень использования производственных мощностей как основной фактор снижения издержек производства; требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее; рентабельность отрасли (выше или ниже среднего по экономике в целом).

Рассмотренные экономические характери-

стики отрасли дают представление о текущей ситуации в отрасли и тенденциях ее развития. Однако они не рассматривают факторы, способные вызвать крупные изменения в отрасли, которые потребуют внесения соответствующих изменений в стратегию организации.

Состояние отрасли, ее экономические характеристики изменяются под воздействием особого рода сил, которые стимулируют или сдерживают изменения в отрасли. Наиболее влиятельные из этих сил носят название движущих сил, поскольку они определяют направление и характер изменений макросреды организации.

Анализ движущих сил включает определение движущих сил и оценку их воздействия на данную отрасль. Анализ движущих сил имеет практическое значение для разработки стратегии организации. Они показывают, какие внешние факторы будут определять условия работы в отрасли, какие из них будут наиболее сильно влиять на деятельность организации в течение нескольких последующих лет. Соответственно, руководитель должен оценить характер и последствия действия каждой движущей силы на деятельность организации и учесть это при разработке и реализации стратегии. Кроме того, в организации необходимо проводить мониторинг внешней среды, т.е. систематически отслеживать новые тенденции и условия, которые со временем могут стать движущими силами изменений в отрасли.

Факторов, влияющих на изменения в отрасли, может быть достаточно большое количество, часть из них может быть специфичной и характерной только для конкретных отраслей, однако задача руководителя — выявить наиболее существенные из них. В целом, к числу наиболее значительных и действующих сегодня движущих сил в АПК можно отнести следующие:

- *Изменения в государственной политике и законодательстве.* Изменение государственной политики в АПК уже положительно сказывается на развитии отрасли. Принятые законодательные и другие нормативно-правовые акты, регулирующие развитие рынков в АПК, производство сельскохозяйственной продукции, развитие сельских территорий и другие ключевые вопросы развития отрасли определяют условия работы в отрасли на долгосрочную перспективу. Это коренным образом влияют на рынок и конкурентные условия.

- *Глобализация экономики* существенно из-

меняет ситуацию на мировых продовольственных рынках и в том числе в нашей стране. Она изменяет характер конкуренции между ведущими организациями отрасли. Транснациональные корпорации, имеющие опыт размещения производственных и маркетинговых ресурсов в разных странах мира и уникальные технологии имеют значительные конкурентные преимущества перед местными участниками рынка. Как правило, они ведут агрессивную политику, стремясь завоевать надежные конкурентные позиции на рынках максимально возможного числа привлекательных стран. Поскольку низкий уровень издержек производства — один из решающих моментов конкурентной борьбы на продовольственном рынке, то эти корпорации получают явное преимущество.

- *Изменение долгосрочных тенденций развития отрасли.* Положительная динамика развития АПК в течение длительного времени, устойчивый спрос на продукцию АПК привлекает на рынок новые организации и усиливает конкуренцию в отрасли. Отмечается устойчивая тенденция прихода в отрасль организаций из других отраслей (промышленных, торговых, строительных и других). Таким образом, изменения спроса в сторону роста является причиной для отраслевых изменений, поскольку они воздействуют на структуру рынка и интенсивность конкуренции, а также на баланс между отраслевым предложением и покупательским спросом.

- *Развитие Интернет и электронной торговли* активно проникают в аграрный бизнес и кардинальным образом изменяют прежние методы ведения бизнеса. Интернет стирает границы между отраслями, создает новые возможности и угрозы, создает конкуренцию между организациями. Этот процесс по-своему затронул практически все организации отрасли. Интернет позволяет оперативно получать необходимую информацию обо всех важных составляющих бизнеса (ценах, конъюнктуре рынка, действиях и намерениях конкурентов, динамике развития отрасли и т.д.), осуществлять поиск деловых партнеров, поставщиков и покупателей, вести деловую переписку, договариваться о сделках и прочее. Электронная торговля также получает распространение в отрасли. Организации все чаще совершают сделки через Интернет, выступают участниками на торговых площадках, таких как РТС и другие, создают электронные

магазины и прочее.

- *Членство Российской Федерации в ВТО* позволяет расширить рынки для отечественных товаропроизводителей, с другой стороны, приводит к появлению новых конкурентов на отечественном рынке продовольствия (как иностранных производителей, так и совместных предприятий). Также изменяются условия государственного регулирования и поддержки сельского хозяйства, что изменяет ситуацию в отрасли и условия конкуренции в ней.

- *Развитие вертикальной интеграции* — активный процесс, в котором участвуют как российские организации АПК, так и производители продуктов питания в развитых странах. Интеграция приводит к усилению позиций интегрированной организации на рынке и изменяет ситуацию в отрасли на долгосрочную перспективу.

- *Изменения состава покупателей и способов употребления данного продукта.* Эти факторы изменяют характер конкуренции, поскольку изменяются требования потребителей к сервису, создаются новые или модифицируются существующие каналы распределения продукции, изменяется ассортимент выпускаемой продукции, изменяются методы продаж. Все это влечет увеличение затрат, изменение маркетинговых тактик. Например, сегодня с помощью Интернет можно совершать покупки продуктов питания, не выходя из дома. Покупатель предъявляет новые требования к упаковке продукции (овощи мытые в упаковке, соки в упаковке от 200 грамм до 2,5 литров и т.д.), сервису (мясо разделанное под определенные блюда; сыры, колбасы в нарезке и т.д.), ассортименту продукции.

- *Внедрение новых товаров* стимулирует развитие отрасли, расширяет клиентскую базу, вынуждает конкурентов повышать степень дифференциации продукции и тем самым усиливает конкуренцию в отрасли. Удачный новый товар дает конкурентное преимущество организации, обеспечивает ей дополнительную прибыль по сравнению с конкурентами, и, соответственно, ослабляет позиции конкурентов.

- *Развитие биотехнологий и технологические изменения в отрасли.* Биотехнологии позволяют создавать новые живые организмы, улучшать свойства существующих, придавая им те или иные необходимые человеку качества. В 21 веке биотехнологии станут одним из ведущих направлений ускоренного развития всего сельского хозяйства и условий жизни людей. Главные

усилия направлены как на совершенствование старых, традиционных, так и на создание инновационных процессов и продуктов. Достижения науки в середине 20 века привели к созданию «новой биотехнологии», использующей методы генной инженерии, новую совершенную технику и вместе с тем традиционные виды биопроцессов, типичные для «старой биотехнологии». Применение биотехнологий и генной инженерии значительно увеличивают выход продукта и, тем самым, будут значительно изменять ситуацию в отрасли.

Новые технологии производства продукции могут сильно изменять издержки производства, размер инвестиций, вызывать склонность к вертикальной интеграции, увеличивать значение эффекта жизненного цикла товара.

- *Приход на рынок или уход крупных организаций* всегда изменяет ситуацию в отрасли, при этом изменяются позиции прежних участников рынка и интенсивность конкуренции. Такие же изменения влечет и уход крупного игрока рынка, происходят изменения отраслевой структуры за счет уменьшения ведущих организаций и раздела потребителей организации, ушедшей с рынка.

- *Распространение маркетинговых инноваций.* Новые маркетинговые приемы повышают интерес к продукции, увеличивают спрос на них, усиливают дифференциацию продукции. Наиболее сильной маркетинговой инновацией в АПК сегодня является создание брэнда продукции и использование Интернет. Все это существенным образом будет влиять на условия конкуренции и позиции организаций — конкурентов.

- *Изменение общественных взглядов и образа жизни* могут привести к большим переменам в отрасли. Так, ориентация населения на здоровый образ жизни, обеспокоенность потребителей по поводу содержания в пищевых продуктах излишнего жира, соли, сахара, холестерина и химических добавок заставляет предприятия пищевой промышленности внедрять новые технологии, переориентироваться на поиск более полезных для здоровья ингредиентов. Организации стараются опередить конкурентов в продвижении на рынок диетических продуктов, продуктов с большим содержанием витаминов и полезных пищевых добавок. Изменение общественного мнения относительно вопросов экологии заставляет организации увеличивать расходы на сохранение экологии, применять экологозащитные технологии производства. Все

это изменяет конкуренцию в отрасли, и те организации, которые быстро реагируют на происходящие изменения путем выпуска соответствующей ожидаемым потребителям продукции, получают конкурентное преимущество.

• *Снижение степени неопределенности и предпринимательского риска.* Новые отрасли характеризуются высокой степенью неопределенности и риска, но с течением времени ситуация проясняется и риск снижается, что приводит к притоку новых организаций. Организации, которые выросли вместе с отраслью, должны быть готовы защитить себя от потенциальных новых крупных конкурентов и модифицировать конкурентные стратегии. С другой стороны, высокий уровень риска и неопределенности на рынке влияют на характер конкуренции, заставляя организации избирать менее рискованные стратегии. Затем, по мере снижения риска и неопределенности среды, организации начинают реализовывать более агрессивные и решительные стратегии, расширяя производственные мощности, расширяя географию рынка, приобретая более мелкие организации и т.д.

На развитие отрасли могут оказывать влияние множество факторов, однако движущими силами, вызывающими серьезные изменения в отрасли, могут быть не более трех — пяти сил, влияние которых следует принимать во внимание и учесть при разработке стратегии.

Анализ конкурентной ситуации в отрасли является ключевым этапом анализа внешней среды организации. Существенное изменение положения в конкурентной гонке влечет за собой перемены в структуре отрасли или появление новых основ для конкурентного преимущества.

Знание особенностей конкурентной борьбы и «правил ведения игры» является основой для разработки конкурентной стратегии организаций, которые стремятся найти и воплотить способ выгодно и долговременно конкурировать в своей отрасли.

Анализ конкурентной ситуации в отрасли включает: оценку уровня конкуренции в отрасли, определение конкурентов организации и их стратегий, определение ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе.

Оценка уровня конкуренции в отрасли. В любой отрасли экономики, как считает М. Портер, суть конкуренции выражается пятью силами: 1) угрозой появления новых конкурентов; 2) угрозой появления товаров или услуг

заменителей; 3) способностью поставщиков торговаться; 4) способностью покупателей торговаться; 5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой [4].

Пять сил конкуренции определяют прибыльность в отрасли, поскольку они влияют на цены, которые могут диктовать организации; на расходы, которые им приходится нести, на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в данной отрасли. Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли. В тех отраслях, где действия этих сил складываются благоприятно, большое число конкурентов могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В отраслях, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно, лишь немногим организациям удается долгое время сохранять высокие прибыли.

Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, потому что они стремятся получить свою долю рынка сбыта, привносят в отрасль новые производственные мощности и, тем самым, снижают прибыль в отрасли. Мощные покупатели или поставщики, торгуясь, извлекают выгоду для себя и снижают прибыль организации. Острая конкуренция между участниками рынка в отрасли снижает прибыльность отрасли, так как, чтобы сохранить конкурентоспособность организациям приходится нести расходы на организацию сбыта, проведение рекламных акций, повышение качества продукции, технологические новинки или терять прибыль за счет снижения цен.

Соперничество между существующими конкурентами в отрасли является самой сильной среди пяти сил конкуренции. Каждая организация старается улучшить свои позиции на рынке и предпринимает различные действия для достижения результата. По мере активизации конкурентов, применения ими новых наступательных или оборонительных стратегий конкурентная ситуация в отрасли динамически изменяется.

Конкурентные войны между организациями могут принимать различные формы и оттенки. Интенсивность конкуренции также зависит от типа взаимодействия между конкурентами и скорости происходящих в отрасли процессов. Типы взаимодействия конкурентов классифицируются по степени конфликта между организациями: конфронтация, соперничество, соревновательная конкуренция, кооперация

(сотрудничество). В свою очередь типы конкурентного взаимодействия зависят от характера противодействия организации в отношении конкурентов. Противодействие может проявляться в интенсивности рекламных акций и кампаний, агрессивности ценообразования, атаке на слабые стороны конкурентов и т.д. Также на вооружении организации и конкурентов могут состоять качество продукции, каналы распределения, внедрение инновационных технологий, упаковка и другие особенности предлагаемой продукции, новые методы продаж и т.д.

После изучения специфических правил конкуренции в данной отрасли руководство может определить мощь своей собственной конкурентной силы. Основной вопрос при выборе конкурентной стратегии — каким образом организация может добиться преимущества над конкурентами. Успех стратегии одной организации зависит от конкурентной мощи и стратегии конкуренции фирм-соперников. Как только организация предпринимает какой-то стратегический шаг, то конкуренты всегда могут ответить встречными оборонительными или наступательными контрдействиями. Таким образом, конкуренция представляет собой нескончаемую борьбу стратегий, тактик и контрдействий, которые осуществляются в изменяющихся условиях среды.

Стратегическое значение модели пяти сил конкуренции заключается в том, что она позволяет проанализировать характер конкуренции в конкретной отрасли, определить уровень силы каждого фактора на конкуренцию в отрасли, и, в конечном итоге, определить насколько привлекательна отрасль для стратегического развития организации с точки зрения прибыльности. Чем сильнее воздействие каждого из пяти факторов, тем ниже прибыльность отрасли и наоборот.

Определение конкурентов организации и их стратегий необходимо для четкого понимания того, какие компании являются конкурентами организации, действия которых необходимо внимательно отслеживать и принимать во внимание при разработке стратегии организации, а также в ходе ее реализации.

Одним из методов определения конкурентных позиций участников отрасли является метод составления карты стратегических групп. Как правило, он используется при анализе отраслей, состоящих из большого числа участников, где нет практического смысла или затруд-

нительно изучать каждого из них в отдельности.

Стратегическая группа объединяет конкурирующие организации, характеризующиеся следующими признаками: объединены одной группой покупателей, используют примерно одинаковые методы ведения конкурентной борьбы, имеют равные позиции на рынке, предлагают схожий ассортимент продукции, имеют примерно одинаковый уровень вертикальной интеграции, используют одни и те же распределительные каналы, имеют схожие технологии производства и т.д.

Анализ стратегических групп дает более глубокое понимание процесса конкуренции. Прежде всего, можно определить, какое влияние оказывают движущие силы и силы конкуренции и на какие стратегические группы. Отраслевые и конкурентные условия могут благоприятно сказываться на позиции одних стратегических групп и неблагоприятно — на позиции других, что может заставить эти организации переходить в другие более привлекательные стратегические группы. Если отмечаются попытки организаций изменить свою конкурентную позицию, то на карте стратегических групп отмечают в виде стрелки предполагаемое направление перехода, что позволяет более ясно представить картину конкурентной борьбы в отрасли. Также анализ позволяет определить, какие факторы наиболее сильно влияют на различия в потенциальной прибыльности разных стратегических групп.

Объединение организаций в стратегические группы позволяет лучше понять, кто является реальным конкурентом организации, потенциальным конкурентом, а чьи действия можно не принимать во внимание при разработке стратегии. Например, организации, торгующие сырами в ценовом диапазоне 350–500 руб. не являются конкурентами тем, кто торгует сырами стоимостью от 1200 руб. и выше.

Составление карты стратегических групп предполагает ряд этапов [5]:

1. Определение признаков, по которым различаются конкурентные позиции организаций: соотношение цена/качество (высокое, среднее, низкое), географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный), ассортимент продукции (узкий, широкий), степень вертикальной интеграции, каналы распределения (один, несколько) и т.д.

2. Нанесение организаций на график, на

котором в качестве переменных используется пара выделенных на первом этапе признаков.

3. Объединение организаций, которые попадают на одно и то же стратегическое пространство, в одну стратегическую группу.

4. Вычерчивание кругов вокруг каждой стратегической группы, причем диаметр круга пропорционален величине доли данной группы организаций в объеме доходов от продаж в целом по отрасли.

Чем теснее располагаются стратегические группы на карте, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них организациями. Наиболее сильная конкуренция складывается между организациями одной стратегической группы, далее по значимости — конкурирующие организации из ближайших стратегических групп.

Определение стратегий конкурентов имеет огромное значение для успешного функционирования организации в долгосрочной перспективе. Тот, кто не знает намерений конкурентов, обречен на поражение. Чтобы быть успешным игроком в отрасли, необходимо отслеживать действия конкурентов, знать их сильные и слабые стороны, понимать их намерения и прогнозировать возможные действия. Это дает возможность организации адекватно среагировать на предстоящие изменения на рынке, внести изменения в свою стратегию поведения, предусмотрев оборонительные или наступательные действия.

Анализ стратегий конкурентов включает: сбор информации о действиях конкурентов организации, их положении на рынке и финансовых возможностях; определение целей и стратегий конкурентов; определение того, кто собирается стать главным игроком в отрасли; оценка потенциала конкурентов; прогнозирование следующих шагов конкурентов.

Анализ стратегий конкурентов также включает краткий обзор сильных и слабых сторон каждого из основных конкурентов организации АПК. Сотрудники должны понимать, что остальные участники рынка не будут просто наблюдать за работой организации — конкуренты тоже начнут действовать [1].

Анализ стратегий конкурентов основывается на разведывательной и аналитической деятельности. Сбор информации о конкурентах должен осуществляться постоянно. Источниками информации могут выступать результаты

наблюдений за действиями конкурентов и ситуацией на рынке, годовые отчеты конкурентов, аналитические обзоры о ситуации на рынке, отчеты аналитических агентств, статьи в периодических изданиях, заявления руководителей организации в прессе, информация на сайтах организации и т.д.

Определение ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе проводится для понимания того, какие факторы будут определять финансовый и конкурентный успех организаций в складывающихся условиях развития отрасли. Они, как правило, относятся к внутренней составляющей организации, однако определяются, исходя из тенденций и условий развития отрасли и конкуренции.

Ключевые факторы успеха — это факторы, которые будут способствовать созданию или повышению конкурентных преимуществ организаций отрасли, и обеспечивать им большую прибыльность по сравнению с конкурентами. Эти факторы имеют решающее значение для достижения успеха в будущей конкурентной борьбе. К ним относятся: наличие ресурсов, качество продукции, дифференциация продукции, профессиональный опыт организации в производстве и реализации продукции, системы сбыта продукции, производительность труда, отлаженная система маркетинга, финансовые возможности, инновационные технологии и другие.

Ключевые факторы успеха требуют пристального изучения организациями отрасли, так как именно они определяют будущую конкурентоспособность и прибыль организации. Например, ключевыми факторами успеха в сельском хозяйстве в целом являются: полная загрузка производственных мощностей (для обеспечения низких издержек производства), высокое качество продукции (для получения большей цены за единицу продукции), большое число каналов сбыта продукции (для снижения конкурентного давления покупателей), наличие узнаваемого брэнда. Для пищевой промышленности можно выделить следующие ключевые факторы успеха: разветвленная сеть оптовиков (для получения доступа к максимально возможному числу розничных магазинов), узнаваемый брэнд, высокая производительность труда (для поддержания цен реализации на конкурентоспособном уровне), расположение предприятий вблизи потребителей и сбыт продукции в пределах территории, экономически обоснованной для пе-

ревозок, агрессивная и напоминающая реклама (для привлечения потребителей к своей продукции и их удержание).

Определение ключевых факторов успеха с учетом прогнозируемых условий отрасли и тенденций развития конкурентной ситуации в ней — важная задача стратегического анализа. Для этого необходимо хорошо знать состояние отрасли, перспективы ее развития, возможности и угрозы, которые возникнут в будущем. Важно четко определить, какие факторы будут иметь доминирующее значение для конкурентного преимущества, а какие нет, с тем, чтобы представлять, какие ресурсы и в каком объеме будут необходимы организации и в каком направлении их использовать. Правильное определение ключевых факторов успеха служит фундаментом для определения и выбора стратегии организации. Зачастую организация может добиться преимущества в конкуренции, концентрируя свои усилия на одном или нескольких ключевых для данной отрасли факторах успеха.

Ключевые факторы успеха одной и той же отрасли изменяются с течением времени по мере того, как изменяются условия конкуренции и характер движущих сил отрасли. В любой данный момент времени отрасль, как правило, характеризуется 3–4 факторами успеха среди которых один или два имеют наибольший значение перед остальными. Поэтому руководство организации должно четко определить, какие факторы успеха в конкурентной борьбе оно будет использовать для достижения стратегических целей организации.

Оценка перспектив и прибыльности отрасли. Заключительным этапом анализа ситуации в отрасли и конкурентных условий является выработка заключения о привлекательности/ непривлекательности отрасли в целом в долгосрочной или краткосрочной перспективе. На этом этапе проводится оценка перспектив развития отрасли с точки зрения ее потенциальной прибыльности и дается заключение о том, насколько привлекательна отрасль для развития организации, есть ли перспективы для роста организации и получения прибыли в данной отрасли. Это очень ответственный этап, поскольку на основе данного заключения принимаются стратегические решения о развитии организации на долгосрочную перспективу и ошибки в них могут стать для организации роковыми.

В случаях, когда дается заключение о непривлекательности отрасли в целом, необходимо

посмотреть на положение организации в данной отрасли. Данная отрасль может оказаться привлекательной с точки зрения отдельной организации, которая имеет хорошие позиции в ней, либо с точки зрения организации из другой отрасли, которая имеет намерения приобрести действующую в отрасли организацию, обладающую достаточными для этого ресурсами, и хочет сделать приобретенную организацию одним из основных участников отрасли.

Оценка привлекательности отрасли для отдельной организации предполагает учет следующих важных аспектов: перспективы роста отрасли, изменения конкурентной ситуации в отрасли в будущем; влияние движущих сил отрасли на изменения в отрасли, на ее прибыльность; конкурентная позиция организации в отрасли и ее возможное изменение (усиление или ослабление); способность организации использовать уязвимость более слабых конкурентов (тем самым, переводя непривлекательную отраслевую ситуацию в потенциально интересную для организации возможность); способность организации противостоять влиянию негативных движущих сил отрасли; степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли [2].

Вывод о привлекательности отрасли может быть сделан также с учетом намерений организаций — лидеров отрасли. Если они направляют усилия на укрепление конкурентных позиций в отрасли, осуществляют инвестирование в расширение производства и увеличивают объемы продаж, то отрасль может рассматриваться как привлекательная для развития. В случаях, когда организации — лидеры ориентируются на сохранение своих позиций в отрасли, а в долгосрочной перспективе ориентируются на диверсификацию в другие более привлекательные отрасли, то отрасль может рассматриваться как непривлекательная для долгосрочного развития организации.

Ориентация внимания высшего руководства организаций АПК на внешнюю среду в стратегическом управлении имеет ключевое значение. Выбранная стратегия достижения стратегических целей не является стиллобатом до достижения стратегической цели, при изменении факторов внешней среды стратегия может быть скорректирована или принята новая. Например, введение квоты на экспорт продукции АПК требует пересмотра стратегий организаций — экс-

портеров продукции АПК, ряд из них могут принять новую стратегию в связи с изменившейся внешней средой. Приведем другой пример. Повышение ключевой ставки ЦБ РФ приведет к удорожанию кредитов. Для организаций АПК, имеющих в своих стратегиях использование банковских кредитов, текущая стратегия, вероятно, будет пересмотрена. Если организация АПК способна обслуживать подорожавший кредит, то, вероятно, ее стратегия не изменится. В любом случае, оценка данного внешнего фактора должна быть произведена руководством организации на предмет его влияния на реализацию принятой стратегии для достижения стратегических целей.

В экономической литературе по стратегическому управлению и стратегическому анализу указывается на необходимость постоянного отслеживания и анализа внешней среды, однако не раскрывается механизм постоянного отслеживания и анализа внешней среды. В то же время указывается на различную периодичность проведения анализа внешней среды, от еженедельного, ежемесячного до «по мере изменения факторов внешней среды».

Авторское предложение о механизме постоянного отслеживания и анализа внешней среды высшим руководством организации АПК заключается в том, что указанный процесс должен являться повседневной работой высшего руководства организации АПК, занимающегося стратегическим управлением. Рабочий день руководителя должен начинаться с мониторинга внешней среды и оценки влияния изменения факторов внешней среды на реализацию принятой стратегии. В случае если изменения во внешней среде будут влиять на реализацию принятой стратегии, руководитель предпринимает соответствующие действия. Это принципиально отличает стратегическое управление от оперативного управления, при котором рабочий день руководителя, как правило, начинается с мониторинга состояния организации на текущий день и с определения планов на день, неделю и т.д. Мониторинг внешней среды предлагается проводить по вышеизложенной методологии. Мониторинг внешней среды не означает проведения детального анализа как в случае выработки стратегии организации, однако предусматривает отслеживание всех факторов, которые могут повлиять на реализацию принятой стратегии. В любом случае одновременно с мониторингом

следует проводить анализ изменения факторов внешней среды на предмет их возможного влияния на реализацию принятой стратегии. В случае несущественного или опосредованного влияния изменения внешней среды на реализацию принятой стратегии организации АПК могут быть проведены совещания руководителей высшего уровня с целью определения степени возможного влияния изменений во внешней среде на стратегию организации и необходимости в изменении стратегии. По результатам совещания могут быть приняты соответствующие решения. В случае необходимости в корректировке стратегии, принятии новой стратегии или постановки новых стратегических целей стратегический анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли следует проводить детально с привлечением соответствующих специалистов.

Исходя из этого, можно выделить следующие методологические принципы анализа внешней среды в стратегическом управлении в АПК.

Принцип постоянности. Означает, что анализ внешней среды проводится высшим руководством постоянно.

Принцип системности. Данный принцип означает, что анализ внешней среды проводится системно, методы анализа взаимосвязаны между собой, общая ситуация потенциальных возможностей и угроз внешней среды, закладываемая в основу стратегии организации, становится видна только при совокупном использовании методов анализа внешней среды.

Принцип «первого лица». Означает, что внешняя среда отслеживается и анализируется высшим руководством организации АПК, а не плановым отделом или другими экономическими службами. При необходимости для детального проведения анализа привлекаются соответствующие профессиональные специалисты.

Став частью повседневной работы руководителя, анализ внешней среды будет способствовать развитию стратегического мышления руководителя. Со временем данный образ мышления будет автоматически использоваться в принятии управленческих решений. Предложенная методология анализа внешней среды позволяет всесторонне анализировать факторы внешней среды, как микросреды, так и макросреды, и по его результатам понимать общую ситуацию потенциальных возможностей и угроз для развития объекта управления.

Библиографический список

1. *Боссиди Л., Чаран Р.* Искусство результативного управления.— М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2004.— 288 с.с. 196–197
2. *Нехланова А.М., Туманова М.Б.* Стратегический менеджмент в АПК — М.: КолосС, 2012.— 312 с.: ил.— (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений).
3. *Новиков Д. А.* Методология управления.— М.: Либроком, 2011.— 128 с. (Серия «Умное управление»). С. 4
4. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина.— М.: Междунар. отношения, 1993.— 896 с.
5. *Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ.— Издательский дом «Вильямс»,— 2002.— 928 с.: ил.— Парал. тит. англ. с. 105–106.