

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

МЕРКУЛОВА ЕЛЕНА ЮРЬЕВНА

Тамбовский государственный технический университет,
г. Тамбов, Российская Федерация, e-mail: merkatmb@mail.ru

ШЕБУНЯЕВА ЕЛЕНА АЛЕКСЕЕВНА

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, Тамбовский филиал, г. Тамбов,
Российская Федерация, e-mail: merkatmb@mail.ru

Стратегический анализ как инструмент оценки и разработки стратегии развития деятельности предприятия основан на расчете эффективности использования ресурсов, результативности деятельности, прибыльности, рентабельности, способствующий выявлению конкурентных преимуществ на разных стадиях жизненного цикла. Обладая собственным набором показателей, стратегический анализ обеспечивает взаимосвязь между стратегической и оперативной деятельностью организации, ее стратегией и финансовыми целями. Стратегический управленческий анализ обеспечивает менеджмент информацией о рыночных перспективах существующих продуктов, их долговечности и портфеле продуктов и способствует разработке стратегии по созданию новых сегментов бизнеса. В статье исследуются современный инструментальный анализ и оценки существующих у предприятия ресурсов и способностей, потенциальных угроз и возможностей. Кроме того, для создания устойчивых конкурентных преимуществ на существующем рынке необходимо идентифицировать общую стратегическую позицию предприятия. В настоящей работе в контексте анализа внутрифирменных факторов была использована методика измерения турбулентности среды. Для оценки уровня информированности (уровня неопределенности) высшего менеджмента предприятия применена технология PEST-анализа. Для определения стратегических позиций предприятия использован SWOT-анализ. В статье изложена методика определения стратегических ориентиров развития предприятия на основе инструментария стратегического анализа, определяющая рыночное поведение и отвечающая современным научным концепциям. На базе выделенных конкурентных преимуществ, представленных данными SWOT-анализа, сформулированы стратегические направления развития компании ООО «Спецэмаль», на базе которых разработана стратегическая карта предприятия. Стратегический анализ функционирования экономических субъектов в условиях неопределенности внешней среды является основой выбора и реализации адекватных и эффективных управленческих решений для обеспечения стратегической устойчивости бизнеса на длительную перспективу. Стратегическое решение подразумевает определение и формулирование, принятие и применение стратегии. Решения такого уровня несут серьезную ценность в аспекте использования ресурсов и времени, необходимого для его корректировки или полной отмены.

Ключевые слова: стратегический анализ, предприятие, внутренняя среда предприятия

Широкий арсенал методических подходов, способов и инструментария стратегического анализа, масштабность и характер поставленных задач говорят о сложности его исполнения и необходимости качественного подхода. Проведение стратегического анализа призвано комплексно охватить все стороны деятельности организации, внешние и внутренние факторы влияния, поскольку полученная информационно-базовая платформа по результатам его проведения выступает как стратегический ориентир в формировании и развитии организации на долгосрочную перспективу.

ООО «Спецэмаль» – это компания с сильными лидерскими позициями, развитой корпоративной культурой, надежный бизнес-партнер в соблюдении своих деловых обязательств. Широко известный бренд компании «АкзоНобель», под именем которого выпускается продукция, в условиях современного отраслевого рынка на уровне конкурирующих фирм является несомненным преимуществом. Глобальное руководство компании «АкзоНобель» разработало программу мотивации на достижения – «PDD», результаты которой – определяющее звено в системе премирования работников. Сотрудники проходят тренинги

личностного роста, которые воспитывают в работниках «культуру победителя», а предложенная система «SpeakUp» предоставляет каждому служащему возможность сообщить о зафиксированных нарушениях. Однако, оценивая степень постоянства состава персонала, нельзя не отметить, что предприятие испытывает серьезные потери квалифицированных сотрудников за счет переманивания ключевых служащих со стороны конкурирующих фирм. Уход сотрудников сопровождается потерей конфиденциальной информации о технологиях производства, рецептурах, объемах производства, условиях продажи, ценах. Наблюдаются изменения и в составе высшего руководства предприятия, что приводит к изменению стратегических планов развития. Это яркий пример возникшей нестохастической неопределенности, когда решения руководителя принимаются в условиях недостаточного познания и отсутствия опыта реагирования в условиях, определяемых спецификой данной среды.

Для определения уровня соответствия действий руководства условиям, которые диктуют факторы внешнего окружения предприятия, используем методику измерения уровня турбулентности среды, предложенную И. Ансоффом, которая является информационно-дополняющим основанием к определению уровня хаотического, неупорядоченного состояния внешней действительности [1]. Основное положение данного вида анализа подразумевает измерение составляющей агрессивного состояния окружающей среды предприятия и состояния менеджмента по условиям его соответствия. Исследование предполагает определение по набору логических процедур изучение конкурентного поведения, направленного на получение прибыли и базирующегося на прошлом опыте. В зависимости от уровня турбулентного состояния изменяются и оценки альтернатив «стабильное», относится к спокойной не турбулентной среде, «инициативный» – к среде с высоким уровнем турбулентности [3].

В дополнение к оценке уровня турбулентности внешней среды нами был разработан опросник оценки уровня информированности (уровня неопределенности) высшего менеджмента предприятия, построенного в формате вопросов PEST-системы и модели конкурентного рыночного окружения. Задача исследования сводилась к пониманию адекватного восприятия процессов внешней действительности не определяющего (уровень конкурентного реагирования, согласно И. Ансоффа), но устанавливающего стратегиче-

ское направление развития, оперативного звена в системе корпоративного взаимодействия [1].

Данные опроса экспертной группы выявили «ожидающий» уровень турбулентности конкурентной и «реагирующий» предпринимательской среды. Такая же оценка была получена и при исследовании профиля общего руководства фирмы. При этом конкурентный уровень рассматривался как уровень оперативного реагирования, а предпринимательский – стратегического. Такие показатели – отражение среднего уровня благоприятности факторов внешнего окружения. Достигнутое соответствие в шкалах – «реагирующего-ожидающего» стиля руководителя и уровня турбулентности среды может рассматриваться как отвечающего требованиям существующей бизнес-среды (рис. 1).

В дополнение к использованному методу, осуществлялось интервьюирование высшего руководящего состава с целью выявления уровня информационной осведомленности о внешнем окружении предприятия с высоким уровнем взаимосвязанности факторов. Проведенный опрос контрольной группы руководящего состава организации по ранее использованному сценарию определения факторов влияния макро- и мезо – процессов (в формате методик PEST-анализа и «5 движущих сил») выявил средний уровень владения информацией опрашиваемых респондентов о степени влияния агентов внешней среды (с высокой долей достоверности и актуальности) [4]. При этом 20 % интервьюируемых были склонны к преувеличению значимости фактов, отмечалась иллюзия понимания и общие проблемы индуктивного характера. В границах блок-вопросов «угроза появления потенциальных конкурентов», «угроза появления товаров-субститутов», «влияние поставщиков» и «влияние покупателей» опрашиваемые демонстрировали «ошибку подтверждения», то есть обобщали факты из общей картины увиденного, интерпретируя его в преувеличенных масштабах [6]. Такого рода неопределенности приводят к непредсказуемости, или невозможности достоверно спланировать будущую деятельность, применить оптимально эффективный тактический ход при принятии решений. Остальной процент респондентов продемонстрировал хорошее знание отраслевого рынка, конкурентных стратегических направлений, приоритетных линий развития, ответы отличались большой степенью непротиворечивости, согласованности и надежности.

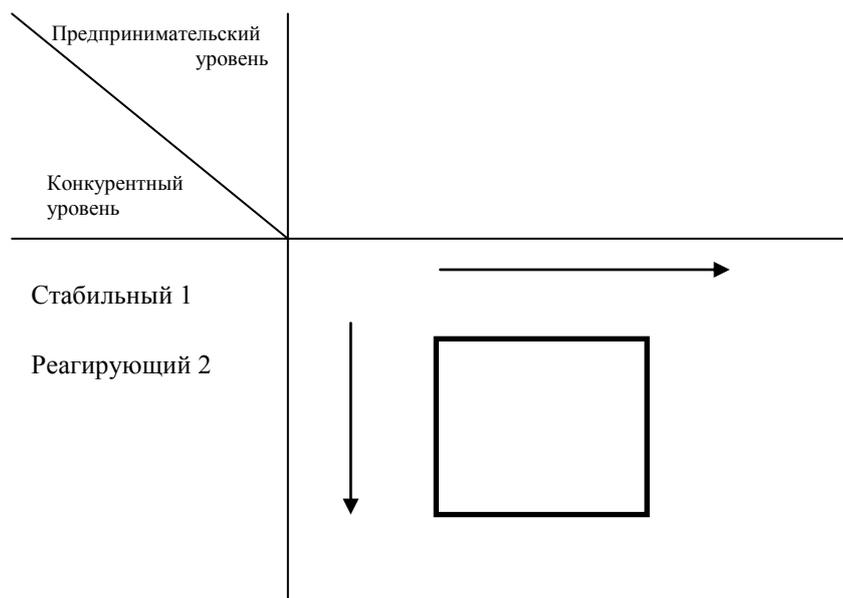


Рис. 1. Определение будущего окружения

На базе совокупных данных контрольной группы уровень внешней неопределенности предприятия был оценен как незначительный, что в свою очередь подтверждается ранее полученными выводами об умеренных турбулентных условиях функционирующей внешней действительности. Далее необходимо рассмотреть материально-технологическое положение предприятия. В ООО «Спецэмаль» на базе производства создаются и самостоятельно разрабатываются ЛКМ и полуфабрикаты, как для возможной реализации в качестве готового продукта, так и для дальнейшей эксплуатации при изготовлении эмалей. Система замкнутого технологического цикла предусматривает решение двух задач: во-первых, снижение производственных издержек за счет вторичного использования отходов; во-вторых, экологичность производства, как определяющее звено не только в вопросах имиджа компании, но и в системе налоговых выплат, санитарно-эпидемиологического соответствия.

Рецептурный ряд выпускаемых ЛКМ и отработанные технологические методы представляют особую ценность для компании, являются уникальным ресурсом для конкурентных «новичков». ООО «Спецэмаль» располагает колеровочным оборудованием и системой колеровки Аcomix, разработанной специалистами концерна АкзоНобель, позволяющим получить любой оттенок по NCS, RAL, PMS и количество по желанию заказчика.

Анализ производственной функциональной зоны выявил высокий процент технологического устаревания в компоновке и конструкции оборудования, при 20% его физического износа. Негативным

проявлением можно считать отсутствие механических устройств, в частности, емкостного оборудования, для изготовления малотоннажных заказов реализуемых 15 % клиентской базы. Именно этот потребительский сегмент является наиболее привлекательным для конкурентов по рынку, занимающих стартовые позиции, с точки зрения освоения отрасли и отработки своих технологий. Экономическая нецелесообразность в использовании крупногабаритного оборудования под выпуск малых партий обнаруживается в отвлечении функциональных резервов, увеличении производственного цикла, возрастании переменных издержек.

Уровень автоматизации производства ООО «Спецэмаль» выглядит далеко отстающим по сравнению с уровнем конкурентов в данном отношении шагнувших далеко вперед и значительно увеличивших свою производительность на этой основе. Отсутствие автоматизации процессов весового дозирования лакокрасочных компонент снижают вероятность производства ЛКМ-товара в строго заданных количествах. Это ведет к нарушению ранее достигнутых соглашений с потребителем на поставку продукции в точном соответствии с заявленным объемом и, что немаловажно, — ограничивает возможности строгого учета расхода используемых материалов.

На предприятии существует аккредитованная лаборатория, совмещающая в себе функции разработки новых ЛКМ материалов, производства и контроля. Необходимо заметить что контроль качества, выпускаемой продукции — неотъемлемая система производственного процесса и об уровне его надлежащего исполнения говорит процент

возвратного брака, который для ООО «Спецэмаль» исчисляется в 2,2 % в год от общего процента реализованной готовой продукции. При этом доля дефективного товара не подлежащая восстановлению составляет 1,2 %. Этот весомый показатель выпуска продукции не соответствующей стандартам качества, говорит о серьезных проблемах с профессиональной компетенцией сотрудников и низкой производственной дисциплиной. При высоком проценте возвратного бракованного ЛКМ вопрос автоматизации оборудова-

ния становится особо актуальным и при рассмотрении измерительных контрольных лабораторных приборов.

По итогам 2015 г. предприятие произвело и реализовало 12800 т ЛКМ материалов, что значительно меньше от совокупного объема производственных мощностей, рассчитанных на производство 14000 т в годовом исчислении. Однако на базе данных динамики продаж (рис. 2) прослеживается тенденция к увеличению объемов выпускаемой продукции.

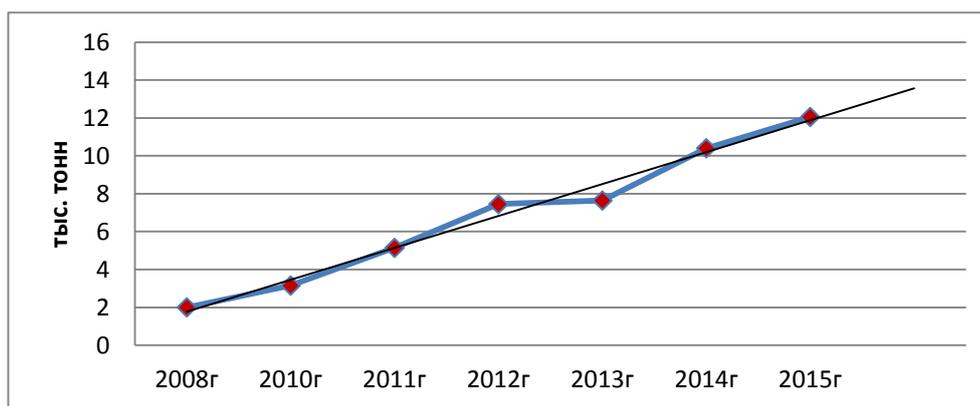


Рис. 2. Динамика продаж ООО «Спецэмаль», тыс. т

Позитивным фактом можно назвать увеличение темпа роста выручки на 152,82 %, над темпом роста объемов продаж 57,72 % лакокрасочной продукции в натуральном выражении с 2013 г. по 2015 г. Для определения финансового положения компании использовались данные анализа Бухгалтерского баланса предприятия за 2013-2015 гг. О положительной динамике развития предприятия говорит увеличение валюты баланса на 1,1 млрд руб., показателя нераспределенной прибыли на 577 млн руб., увеличение доли основных средств на конец анализируемого периода на 156 млн руб. Рост внеоборотных активов на 138,1 % и оборотных средств на 275,9 %, свидетельствует о расширении деятельности и росте экономического потенциала компании. Негативной тенденцией является рост удельного веса складских запасов на 14,77 % и кредиторской задолженности на 35,9 %. Незначительную долю собственных средств в общем объеме инвестируемых ресурсов фиксирует величина коэффициента автономии 0,34. Подобная позиция находит отражение и в ситуации с показателями финансовой независимости и маневренности, представленной значениями 0,21 и 0,42. При существующем нормированном отклонении общая картина ликвидности предприятия, оцениваемая с позиции рассмотренных показателей, показывает разумный рост в динамике, демонстрирует благо-

приятную ситуацию формирования оборотных активов над краткосрочными обязательствами.

Значительное увеличение демонстрируют показатели выручки на 1,1 млрд руб. и чистой прибыли на 146 млн руб. Положительную тенденцию показывает более значительный темп роста удельного веса прибыли от продаж 188,8 % над темпами роста себестоимости 167,4 %, что говорит об увеличении эффективности текущей деятельности. Оценка общего финансового состояния предприятия свидетельствует о достаточно прочном финансовом состоянии компании, говорит о положительной тенденции прогрессирующего экономического роста.

В качестве основного инструмента стратегического анализа внутренней среды предприятия применим модель ресурсного подхода, представленную Р. Грантом [2], дополнив ее методом VRIO-анализа, предложенным Д. Барни [2]. Согласно этой модели, рассмотрение внутренней среды организации сводится к рассмотрению ресурсного потенциала компании как главного преимущества. Полученные данные были объединены в таблицу идентификации ресурсов и способностей. Оценка каждого из факторов по приоритетам организованности и стратегической важности, помогла выявить и соотнести ресурсный потенциал предприятия и степень его соответствия текущему страте-

гическому направлению. Согласно рассмотренной модели были выделены ключевые способности компании: разработка стратегических целей и планов деятельности; структурная организация деятельности, стратегическая координация бизнес-процессов; возможности разработки новых продуктов по желанию заказчика; формирование адекватной маркетинговой, сбытовой, коммуникационной политики по различным направлениям. Анализ ресурсного потенциала выявил значительный потенциал внутренних резервных возможностей предприятия: отработанную годами рецептурную и технологическую базу, возможности для инновационного развития, высокий уровень образования и опыта сотрудников, хорошую систему продвижения продукции.

Обозначенные приоритеты способностей и ресурсной базы ООО «Спецэмаль» нашли отражение основе модели SWOT в качестве сильных сторон компании, тогда как стратегически проблемные области были отображены в формате слабых (табл. 1).

Установив список слабых и сильных сторон предприятия, а также угроз и возможностей наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составим матрицу SWOT (табл. 2). Данные полученные на базе матрицы SWOT являются основанием для определения направления развития компании, концентрируют внимание на проблемных зонах и тем самым определяют возможности и стратегические пути развития предприятия.

Представленная аналитическая база показывает, что в условиях зрелой фазы развития рынка колл-коутинг, характеризующейся нарастающей силой конкурентной борьбы, когда рост продаж замедляется, а соперники по рынку начинают снижать цены, увеличивать расходы по симулированию сбыта и увеличению затрат на исследования и разработки с целью поиска лучших моделей товара, стратегия организации ООО «Спецэмаль» «должна быть нацелена не на приспособление и адаптацию к рынку, а на активную позицию организации – использование внутрифирменного потенциала для моделирования качественно нового бизнеса» [5].

На сегодняшний день ни одна из представленных в едином варианте концептуальных школ не удовлетворяет условиям функционирования компании. С нашей точки зрения, линия развития предприятия ООО «Спецэмаль» должна базироваться на формировании конкурентной стратегии, ориентированной на внутренний ресурсный потенциал компании, то есть на совмещение кон-

цептуальной стратегической направленности школ позиционирования, ресурсного подхода и школы обучения. Выработка такого конкурентного преимущества может быть достигнута, если компания опирается уже на существующие приоритеты относительно соперников по бизнесу.

Для ООО «Спецэмаль» были обозначены такие преимущества: известность компании на рынке; наличие отработанных годами технологических методов производства продуктов, «высокий уровень специалистов отдела инноваций и менеджмента компании, наличие систем информационной поддержки и обеспечения оперативного и качественного управления предприятием» [7]; положительная репутация фирмы, ее ответственность перед клиентами, а также «предоставление большего объема услуг в расчете на одну покупку (комбинация высокого качества, хорошего сервиса и умеренной цены)» [8].

На базе выделенных конкурентных преимуществ, представленных данными SWOT-анализа, можно сформулировать стратегические цели и направления развития компании ООО «Спецэмаль» (табл. 3).

«Используя данные, полученные в результате анализа, составим карту стратегических целей, где показано, как стратегические цели взаимосвязаны друг с другом по отдельным блокам (обучение, бизнес-процессы, клиенты и финансы) (рис. 3).

Исходя из вышесказанного, представляется возможным составить систему показателей оценок эффективности реализуемой конкурентной стратегии с привязкой показателей эффективности к каждому из четырех отмеченных выше блоков» [2]. Придерживаясь рекомендаций, представленных на стратегической карте, предприятие сможет уверенно двигаться в направлении достижения своей стратегической цели, укрепив свое лидерство в сегменте и улучшив финансовое положение. Информационно-аналитическое представление, сформированное на основе использованного классического стратегического инструментария в рамках анализа, говорит о стабильности и среднем уровне определенности внешней среды ООО «Спецэмаль».

Достаточным подтверждением указанного факта может быть установленный умеренный уровень турбулентности и значительная степень информационной компетентности высшего менеджмента предприятия. Характер остаточной неопределенности для рассматриваемой компании может быть оценен как незначительный и причислен ко второму уровню.

Таблица 1

SWOT-анализ ООО «Спецэмаль»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидер рынка 2. Бренддовая марка 3. Высококвалифицированный персонал НИР 4. Обучение сотрудников 5. Позитивных тенденции в динамике уровня финансовой устойчивости 6. Инвестиционная поддержка 7. Налаженный канал сбыта 8. Надежность каналов поставки сырья и материалов со скидкой 9. Отработанная годами рецептурная и технологическая база 10. Высокий уровень сервисного обслуживания 11. Стратегическая координация бизнес-процессов 12. Разработка новых продуктов по желанию заказчика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченные возможности производственного оборудования, моральное устаревание 2. Недостаточная загрузка производственных мощностей 3. Перекупка высококвалифицированных сотрудников 4. Некомфортная и недоброжелательная атмосфера в коллективе, снижающая оперативность бизнес- процессов 5. Снижение качества товара 6. Большие складские запасы сырья и готовой продукции 7. Недостаток оборотных средств
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых отраслевых направлений 2. Развитие технологий и введение программ, позволяющих контролировать затраты компании 3. Рост рынка коил-коутинг в развивающихся странах ближнего зарубежья 4. Прогрессивное развитие рынка высокотехнологичного оборудования и высокоточных приборов для ЛКМ производств 5. Возможности для инновационного развития 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение темпов роста рынка 2. Ухудшение экономической ситуации в стране 3. Рост затрат опережающий рост цен 4. Рост внутриотраслевой конкуренции

Таблица 2

Матрица SWOT ООО «Спецэмаль»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ <ol style="list-style-type: none"> 1. Использование навыков специалистов лаборатории для исследования и разработки новых продуктов 2. Освоение рынка экспортных поставок 3. Введение информационных программ, для контроля распределения затрат и минимизации издержек 4. Расширение производства 5. Разработка новых, «перспективных» ЛКМ 	СИУ <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотрение возможности прямых продаж или расширение дистрибьюторской сети 2. Стратегия продуктовой и отраслевой диверсификации
Слабые стороны	СЛВ <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение базы технического производственного оборудования и приобретение высокоточных измерительных приборов для лабораторных служб, развитие процессов автоматизации 2. Внедрение программ для учета и контроля издержек 3. Ренжиринг бизнес-процессов 4. Урегулирование вопросов ценовой политики с дистрибьютором 	СЛУ <ol style="list-style-type: none"> 1. Инвестиции в производственные фонды 2. Анализ каждого случая ухода и увольнения сотрудника 3. Изучение и укрепление психологической атмосферы в коллективе 4. Организация тщательного контроля и учета за качеством продукции по центрам ответственности, выработка системы мотивации, менеджмент качества 5. Организация контроля складских запасов

Таблица 3

Связь стратегических направлений со стратегическими целями ООО «Спецэмаль»

Стратегические направления	Стратегические цели
Обеспечение полной загрузки производственных мощностей	Применение новых технологий, расширение дистрибьюторской сети, расширение рынка сбыта продукции
Расширение клиентской базы и увеличение объемов заказов	Выход на новые рынки сбыта, в том числе стран Таможенного союза, высокая удовлетворенность клиентов качеством продукции и условиями поставки, повышение узнаваемости бренда и имиджа компании, повышение оперативности выполнения заказов, освоение производства новых видов ЛКМ
Повышение общего качества производственных процессов и эффективности производства за счет выявления скрытого потенциала оптимизации	Автоматизация производственного процесса, автоматизация лабораторного оборудования и приборов качества, применение новых технологий, внедрение системы SAP
Оптимизация функций системы управления складскими запасами	Внедрение системы SAP, повышение квалификации сотрудников
Реструктуризация дебиторской задолженности	Улучшение процессов ценорегулирования с дистрибьютором
Увеличение финансовой прибыли предприятия	Сокращение складских издержек и издержек обращения (снижение себестоимости), улучшение процессов ценорегулирования, расширение рынка сбыта

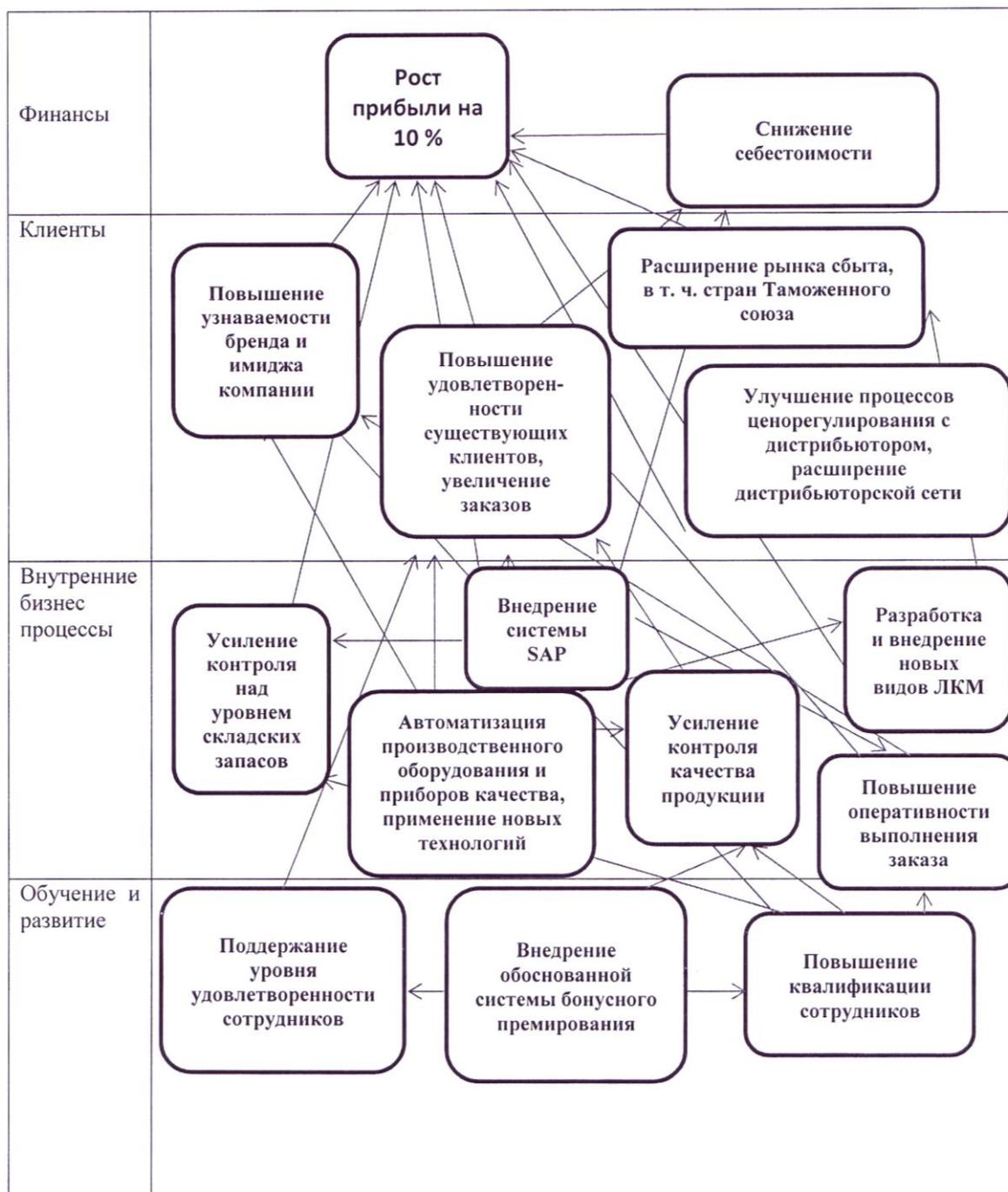


Рис. 3. Стратегическая карта ООО «Спецэмаль» в рамках реализуемой конкурентной стратегии

К факторам остаточной неопределенности предприятия можно отнести характер государственного налогового регулирования в ближайшие годы, эффективность разрабатываемых на сегодняшний день новых технологических проектов, стратегические планы по расширению производственных мощностей, разрабатываемые конкурентами. Законы «экономии на масштабах» диктуют необходимость в создании «крупного производства,

функционирование которого, естественно, серьезно повлияет на ценообразование и уровень прибыльности в данной отрасли» [3]. Руководство предприятия на текущий момент времени решает вопрос о расширении предприятия и определяется с направлением в производстве дополнительного вида эмалей: огнестойкие эмали, покрытия по дереву, эмали для кораблестроения. Существующий рынок лакокрасочной промышленности предлагает высокий

спрос на данные ЛКМ покрытия. В результате получаем ситуацию с остаточной неопределенности второго уровня: реализация каждого из возможных проектов для руководства вполне ясна, но предсказать, какой из них будет реализован, достаточно сложно.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2005.
2. Башкатова Ю. И., Решетько Н. И. Разработка конкурентной стратегии развития на основе сбалансированной системы показателей и классических моделей стратегического менеджмента предприятия // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. № 2(21).
3. Васильев В. В. Применение концепции жизненного цикла в стратегическом анализе: мат-лы 14-й Междунар. науч.-практ. конф. «Устойчивое экономическое развитие: интеграция государства и бизнеса в современном обществе». Москва: Изд-во: ГУУ, 2009. С. 73-81.
4. Ким В. Чан Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / пер. с англ. И. Ющенко. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фебер. 2014.
5. Моргачев Р. В. Взаимодействие организации с внешней средой на современном рынке // Вестник МГУП. 2011. № 2. С. 195-203.
6. Морозова Н. С., Самойлова Т. Д. Стратегическое планирование в торговых организациях: мат-лы междунар. науч.-практ. форума «Стратегическое планирование развития территорий. Опыт. Современные тенденции. Перспективы. Липецкий филиал Финансового университета при Правительстве РФ. Елец: Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина, 2014. С. 368-373.
7. Решетько Н. И. Экспертная оценка конкурентоспособности и конкурентной стратегии предпринимательских структур // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014 № 2 (21).

References

1. Ansoff I. Strategicheskoye upravleniye [Strategic management]. M.: Ekonomika, 2005.
2. Bashkatova Yu. I., Reshet'ko N. I. Razrabotka konkurentnoj strategii razvitiya na osnove sbalansirovannoj sistemy pokazatelej i klassicheskikh modelej strategicheskogo menedzhmenta predpriyatiya [Development of the competitive development strategy on the basis of the balanced system of indicators and classical models of strategic management of the enterprise] // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIYE». 2014. № 2(21).
3. Vasil'ev V. V. Primeneniye kontseptsii zhiznennogo tsikla v strategicheskoye analize [Application of the concept of life cycle in the strategic analysis]: mat-ly 14-j Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. «Ustojchivoye ekonomicheskoye razvitiye: integratsiya gosudarstva i biznesa v sovremennom obshchestve». Moskva: Izd-vo: GUU, 2009. S. 73-81.
4. Kim V. Chan Strategiya golubogo okeana. Kak najti ili sozdat' rynek, svobodnyj ot drugikh igrokov [Strategy of the blue ocean. How to find or create the market, free from other players] / per. s angl. I. Yushchenko. M.: Izd-vo Mann, Ivanov i Feber. 2014.
5. Morgachev R. V. Vzaimodejstviye organizatsii s vneshnej sredoj na sovremennom rynke [Interaction of the organization with the external environment at the modern market] // Vestnik MGUP. 2011. № 2. S. 195-203.
6. Morozova N. S., Samojlova T. D. Strategicheskoye planirovaniye v torgovykh organizatsiyakh [Strategic planning in trade bodies]: mat-ly mezhdunar. nauch.-prakt. foruma «Strategicheskoye planirovaniye razvitiya territorij. Opyt. Sovremennyye tendentsii. Perspektivy. Lipetskij filial Finansovogo universiteta pri Pravitel'stve RF. Elets: Eletskiy gosudarstvennyj universitet im. I. A. Bunina, 2014. S. 368-373.
7. Reshet'ko N. I. Ekspertnaya otsenka konkurentosposobnosti i konkurentnoj strategii predprinimatel'skikh struktur [Expert assessment of competitiveness and competitive strategy of enterprise structures] // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIYE». 2014. № 2 (21).

* * *

STRATEGIC ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE

MERKULOVA ELENA YURYEVA

Tambov State Technical University,
Tambov, the Russian Federation, e-mail: merkatmb@mail.ru

SHEBUNYAEVA ELENA ALEKSEEVNA

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Tambov Branch, Tambov, the Russian Federation, e-mail: merkatmb@mail.ru

The strategic analysis as tools of assessment and development of the strategy of development of activity of the enterprise bases on calculation of efficiency of use of resources, effectiveness of activity, profitability, rentability, promoting detection of competitive advantages at different stages of life cycle. Possessing own set of

indicators, the strategic analysis provides interrelation between strategic and operational activity of the organization, its strategy and the financial purposes. The strategic administrative analysis provides management with information on market prospects of the existing products, their durability and a portfolio of products and promotes development of strategy for creation of new segments of business. In article authors investigated modern tools of the analysis and assessment of the resources and abilities existing at the enterprise, potential threats and opportunities. Besides, for creation of steady competitive advantages in the existing market it is necessary to identify the common strategic position of the enterprise. Authors used the technique of measurement of turbulence of the environment in the context of the analysis of intra-corporate factors, applied the technology of PEST analysis to knowledge level assessment (uncertainty level) of the highest management of the enterprise, also used SWOT analysis for definition of strategic positions of the enterprise, stated the technique of definition of strategic reference points of development of the enterprise on the basis of tools of the strategic analysis defining market behavior and answering to modern scientific concepts and on the basis of the marked-out competitive advantages presented by data of SWOT analysis formulated the strategic directions of development of the LLC «Spetsemal» company on the basis of which the strategic map of the enterprise is developed. The strategic analysis of functioning of economic subjects in the conditions of uncertainty of the external environment is a basis of the choice and implementation of adequate and effective administrative decisions for ensuring strategic stability of business in the long term. The strategic decision means definition and formulation, acceptance and application of strategy. Solutions of such level bear serious value in aspect of use of resources and time necessary for its adjustment or full cancellation.

Key words: strategic analysis, enterprise, internal environment of the enterprise

Об авторах:

Меркулова Елена Юрьевна, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической безопасности и качества Тамбовского государственного технического университета, г. Тамбов

Шебуняева Елена Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Тамбовский филиал, г. Тамбов

About the authors:

Merkulova Elena Yuryevna, Doctor of Economics, Professor of the Economic Safety and Quality Department, Tambov State Technical University, Tambov

Shebunyaeva Elena Alekseevna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Economics and Management Department, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Tambov Branch, Tambov