

**А.А. НАУМЧИК,
О.Л. РАКИЦКАЯ, Г.М. БЫЧКОВА**

***ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ***

Деятельность отраслей и предприятий находится в непосредственной зависимости от внешней экономической среды через вовлекаемые в хозяйственный оборот ресурсы и потребителей продукции или услуг. Поэтому особую важность при-

Алла Александровна НАУМЧИК, кандидат экономических наук, доцент, первый проректор Гомельского кооперативного института;

Оксана Леонидовна РАКИЦКАЯ, аспирантка кафедры экономики АПК и статистики Гомельского кооперативного института;

Галина Михайловна БЫЧКОВА, проректор по экономике Белорусского государственного университета транспорта.

обретает исследование механизма взаимодействия предприятий, организаций и отраслей с внешней окружающей средой. Необходимо учитывать те факторы внешнего окружения, от которых зависит успех отрасли (предприятия).

Конфронтация предприятия с внешней средой характеризуется в экономической литературе в двух зонах, которые, как кольцо, охватывают субъект хозяйствования:

общая, или *макросреда*, включает в себя факторы, изменение которых может оказывать общее и косвенное воздействие на предприятие;

оперативная среда относится к группам интересов, оказывающим непосредственное воздействие на предприятие или отрасль.

Исследование конфронтации предприятия с внешней средой осуществлялось на двух уровнях, различающихся по степени воздействия на него.

На первом, или *макроуровне*, можно выделить технологические, политико-правовые, социально-культурные и экономические факторы.

Технологические факторы оказывают значительное влияние на поставщиков вследствие динамичных изменений товара, процессов производства и способов использования товаров потребителями.

С ускорением технического прогресса сокращается и время внедрения новшеств. Если для развития телефонной связи и радиотехники потребовалось соответственно 50 и 30 лет, то для последующих технических достижений, таких как цветное телевидение и микропроцессоры, понадобилось 10 и 5 лет. Внедрение ПЭВМ делает эти процессы еще более стремительными, т.е. динамика технического обновления воздействует на управление предприятием.

Политико-правовые факторы все в большей степени влияют на общеэкономические явления путем возрастающего числа законов, органов контроля и государственного регулирования, которым подчиняются предприятия. Так, искусственное сдерживание цен в течение 1998 г. заставляло производителей ограничивать свои доходы двумя процентами роста цен на продукцию, хотя курс доллара и цены внешних рынков не соответствовали этой установке. К концу года стала очевидна необходимость изменений в общей ценовой политике, это и вызвало всплеск инфляции.

Социально-культурные факторы формируют общественные явления, к которым должны приспосабливаться предприятия. От предприятий всё в большей мере требуется, чтобы их экономические цели подчинялись социальным потребностям внешней среды.

До настоящего времени лишь небольшое число предприятий признают оправданность растущих социальных требований и одновременно умеют использовать их с выгодой для себя. Эти предприятия активно пытаются, например, путем расходов на развитие и гуманизацию рабочих мест улучшить условия труда своего персонала. Капиталовложения в человеческий ресурс могут тогда повлиять на повышение производительности труда, когда позволяют высвободить человеческие возможности и тем самым создать условия для демократического участия работников в управлении по повышению экономической эффективности предприятия.

Экономические факторы достаточно многочисленны и разнообразны. К основным из них следует причислить относительную экономическую стабилизацию в республике, устойчивый рост ВВП за последние 3 года, увеличение объемов промышленного производства в ряде отраслей промышленности, развитие различных форм собственности, появление и усиление конкуренции. Вместе с тем наблюдались высокие и ставшие хроническими темпы инфляции, нарастание проблем сбыта продукции и соответственно увеличение товарных запасов, сокращение инвестиций в основные фонды, рост отрицательного значения внешнеторгового сальдо, падение реальных доходов и заработной платы населения и др.

В такой экономической среде предприятия потребительской кооперации обеспечивают опережающие темпы роста объема розничного товарооборота по сравнению с аналогичным общереспубликанским показателем. В настоящее время они осуществляют торговое обслуживание более 38 % преимущественно сельского населения республики. При общем спаде сельскохозяйственного производства на 2—10 % в общественном секторе АПК заготовительная отрасль потребительской кооперации увеличивает объемы заготовок многих видов сельскохозяйственных продуктов и сырья прежде всего от индивидуальных сдатчиков. Так, за первое полугодие 1999 г. на 24,1 % увеличились объемы деятельности отрасли по сравнению с прошлым годом. Структурные изменения, происходящие в макросреде и прежде

всего в агропромышленном комплексе, выразившиеся в увеличении производства Мийёкохозяйственной продукции в фермерских и личных подсобных хозяйствах, 4ИЙило которых приходится сегодня 35 % производимого, в республике Молока, 28 % мясопродуктов, 85 % картофеля, 96 % фруктов, требуют адаптации техноло*ии заготовок к специфике индивидуальных производителей.

•нищ отличие от первого уровня второй уровень — *оперативная, или специфическая*, для предприятия *внешняя среда* — оказывает большее воздействие, степень которого зависит от экономического положения предприятия в пределах от*и*сли*. Предприятие может либо вступать в непосредственный контакт, либо фор*Шровать косвенные связи с внешней средой через посредников. Для предприятий! занимающегося производством ИЛИ реализацией многих товаров или различными видами деятельности, необходимо отдельно анализировать специфическую Ция каждого товара или вида деятельности внешнюю среду.

* Следует выделить такие группы, которые в пределах специфической внешней среды оказывают существенное влияние на успех или неудачу товара или вида деятельности предприятия: покупатели, поставщики, конкуренты, государственные органы.

о"»?Так, состояние торговой отрасли потребительской кооперации в значительной йёрёШвясит от контингента потребителей ее товаров. Это в основном сельское население. Анализ соотношения среднемесячной заработной платы по отраслям со сяс&жившимся уровнем заработной платы в целом по народному хозяйству показывает, что работники сельского хозяйства в настоящее время одна из самых низкооплачиваемых категорий.

Коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы в сельском хозяйстве со средней по республике составил в 1991 г. 0,87, т.е. она была ниже народнохозяйственного уровня на 13 %. Данное соотношение год от года постепенно снижалось и к 1997 г. составило 0,58. В 1998 г. по сравнению с 1997 г. коэффициент соотношения среднемесячной заработной платы работников сельского хозяйства и среднемесячной заработной платы в целом по Республике Беларусь увеличился всего лишь на 1 процентный пункт. Кроме того, заработная плата работников потребительской кооперации по основным ее отраслям также ниже, чем в среднем по народному хозяйству Республики Беларусь.

Значительное влияние на деятельность потребительской кооперации оказывают поставщики сырья, товаров и капитала. Основные отрасли деятельности — торговля и заготовки — нуждаются в получении заемных средств, особенно в период массовых закупок сельскохозяйственной продукции и сырья.

Исследования показали, что при обосновании управленческих решений по объему и формированию структуры оборотного капитала (собственный и заемный) целесообразно применение экономико-математических методов. В результате проведенных расчетов установлено, что приоритетными факторами формирования рентабельности собственного оборотного капитала являются рентабельность заготовительного оборота и соотношение заемных и собственных средств предприятия. Построенная на основе анализа модель позволяет оперативно установить оптимальную структуру капитала с учетом сложившихся в данный конкретный период времени параметров внешней и внутренней среды деятельности предприятия (процентной ставки, товарных ресурсов, потребительского спроса и др.).

Несбалансированный, ненасыщенный рынок еще не сформировал саморегулирующуюся конкурентную среду, но уже сейчас ощущается настоятельная потребность выбора стратегического направления в условиях постоянно меняющегося рыночного окружения.

Мировой опыт показывает, что обоснование стратегии предприятия должно базироваться на:

- стратегических уровнях планирования (СУП);
- стратегических деловых единицах (СДЕ) или стратегических областях деятельности (СОД);
- стратегических факторах успеха (СФУ).

Выделение стратегических уровней планирования является важной управляющей функцией, позволяющей оценить общий для предприятия риск в предстоящем периоде и свести его к минимуму. Различают централизованный (на уровне всего предприятия) и децентрализованный уровни планирования.

На централизованном уровне руководство предприятия формирует в рамках стратегического планирования первое общее представление о целях, ограничениях и предельных условиях для всего предприятия.

Затем отдельные подразделения разрабатывают стратегические альтернативы, в которых содержится подробная информация о шансах и угрозах со стороны специфической, непосредственно примыкающей к предприятию внешней окружающей среды. Далее децентрализованно обосновываются конкретные цели, необходимые для осуществления мероприятия с соответствующими финансовыми расчетами. Эта информация уплотняется впоследствии централизованно в общие комбинации единой стратегии. Например, определяется, какие изменения следует внести в цели предприятия, какие стратегические альтернативы принять. Только после того как будет найдена "оптимальная" для данного предприятия комбинация стратегии, и она будет подтверждена лицами, несущими децентрализованную ответственность за принятие решений, разрабатываются стратегические, тактические и оперативные планы.

Важным этапом является выделение стратегических деловых единиц или стратегических областей деятельности.

Он предваряет процесс стратегического планирования. Только после этого можно определить специфические для стратегических деловых единиц сегменты и характеристики рынка, проанализировать их сильные и слабые стороны, поставить цель в развитии хозяйственной деятельности предприятия и определить мероприятия для ее достижения.

Общий финансовый результат, успех отрасли на рынке во многом зависит от обоснованности стратегии предприятий, от полноты реализации стратегических прогнозов. К сожалению, существующая практика показывает, что в процессе планирования деятельность предприятия рассматривается как единое целое, без выделения стратегических деловых единиц или стратегических областей деятельности.

Важное преимущество определения таких стратегических деловых единиц заключается в том, что основные стратегические вопросы можно ставить не по отношению ко всему предприятию как единому целому, а к отдельным видам деятельности или структурным подразделениям, конкретизируя и детализируя при этом не только вопросы, но и ответы.

Например, для заготовительно-перерабатывающих предприятий потребительской кооперации в качестве стратегических областей деятельности могут выступать такие, как заготовка сельскохозяйственной продукции, заготовка сырья, хранение продукции заготовок, первичная и простейшая переработка, реализация и др.

Применительно к ним могут быть сформулированы следующие вопросы:

— Кто является основными конкурентами СОД и какой стратегии следует от них ожидать?

— Каковы темпы роста доли рынка и основные факторы, влияющие на объемы деятельности в перспективе?

— Каких технологических новшеств следует ожидать в будущем? Каковы шансы предприятия?

— Какие основные преимущества и недостатки по сравнению с конкурентами имеет предприятие и как они могут быть стратегически использованы или нейтрализованы?

— Каковы основные факторы, определяющие успех или неудачу?

Для оптимального определения стратегической деловой единицы отсутствуют объективные ограничители. Среди критериев можно выделить "товар" и "рынок". Основной концепцией любой хозяйственной деятельности является соответствие группы товаров определенному рынку. В этом контексте концепция хозяйственной деятельности включает в себя 3 элемента: характеристику товара, характеристику рынка, явное определение связей между ними. Следовательно, основой определения стратегических деловых единиц являются такие разграничительные показатели, как товар, рынок, сочетание "товар — рынок".

В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделяется характеристике товаров и рынков. Важное для стратегического планирования сочетание "товар — рынок" существует там, где имеются различия в соотношениях затрат, цен и прибыли по сравнению с другими сочетаниями "товар — рынок".

При определении стратегических деловых единиц на предприятии необходимо учитывать следующие специфические критерии:

каждая СДЕ имеет свою собственную цель, по возможности не зависящую от других;

конкурентная ситуация определяется специфическими для СДЕ конкурентами; СДЕ выступает как конкурент на рынке, а не как поставщик для внутренних нужд; в каждой СДЕ имеются предпосылки для стратегического планирования и его независимого осуществления с проведением маркетинговых и научных исследований.

Кроме этого:

решение о ликвидации или расширении независимой СДЕ не должно существенно влиять на деятельность, изменять бизнес других СДЕ;

решение об освоении новых источников заготовок или нового технологического процесса в производстве одной СДЕ не должно оказывать решающего воздействия на другие СДЕ;

решение об изменении цены, качества или уровня услуг покупателям в пределах одной СДЕ не должно существенно влиять на стратегию других СДЕ.

Введение такого предварительного этапа в процессе планирования позволит значительно повысить обоснованность плановых показателей, минимизировать риск хозяйственной деятельности на рынке, уменьшить сложность реализации поставленных задач путем исключения дополнительных альтернативных действий.

Стратегическими факторами успеха (СФУ) являются факторы, которые имеют существенное влияние на потенциал успеха СДЕ. Наиболее важные из них:

- положение товара на кривой его жизненного цикла;
- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
- рост прибыли на вложенный капитал.

Оптимизация механизма взаимодействия предприятия с внешней средой будет способствовать минимизации экономического риска предприятия и стабилизации макросреды в целом.

Однако следует отметить, что обеспечение макроэкономической стабильности зависит не только от стабилизации экономического положения предприятий и отраслей. Усиливающиеся мировые интеграционные процессы оказывают все большее влияние на макроэкономическую ситуацию в отдельной стране, что означает влияние так называемой глобальной внешней среды. Уникальным сегментом этой среды является экономическое взаимодействие стран СНГ. Разорванные исторически тесные экономические отношения в настоящее время восстанавливаются с учетом изменившихся экономических условий. Экономические изменения в этом сегменте оказывают наибольшее влияние на макроэкономическую ситуацию в Республике Беларусь. Так, резкие отличия (в 2—3 раза) внутренних цен от цен партнера по таможенному союзу — России — и соседних стран привели к "вымыванию" товаров из республики. Или, например, нарушение традиционных хозяйственных связей заготовительных предприятий потребительской кооперации с партнерами из России и Казахстана привело к снижению вдвое экспортных поставок картофеля.

Таким образом, обеспечение макроэкономической стабильности страны зависит от результатов хозяйствования предприятий всех отраслей народнохозяйственного комплекса, а также влияния глобальной внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА

- Азаев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М., 1996.
 Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М., 1993.
 Статистический бюллетень: Ежемесячник /М-во стат. я анализа Республики Беларусь. 1999. № 2.