

На правах рукописи



Сарычев Александр Евгениевич

**Совершенствование методов внутреннего стратегического
анализа компаний средне- и низкотехнологичных отраслей
(на примере цементной промышленности)**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2009

Работа выполнена в НОУ ВПО «Высшая школа приватизации и предпринимательства – институт» (ВШПП) и в Государственном Университете – Высшей школе экономики.

Научный
руководитель: кандидат экономических наук, старший научный сотрудник
Бек Надежда Николаевна

Официальные
оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Фаткин Леонид Васильевич

кандидат экономических наук, старший научный сотрудник
Семенихин Александр Игоревич

Ведущая
организация: ОАО «НИИЦЕМЕНТ»

Защита состоится 26 ноября 2009 года в 15:00 на заседании
Диссертационного совета Д 521.001.01 Высшей школы приватизации и
предпринимательства – института по адресу:

125009, Москва, Леонтьевский пер., д. 7, стр. 3, ауд. 316.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Высшей школы
приватизации и предпринимательства – институте (ВШПП).

Автореферат разослан 16 октября 2009 года.

Ученый секретарь
Диссертационного совета Д
521.001.01,
кандидат экономических наук



В. А. Димов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Эффективность и обоснованность принимаемых компаниями стратегических решений зависит от особенностей и перспектив развития отрасли, от качества выполняемого ими внешнего и внутреннего стратегического анализа. Являясь ключевым аналитическим элементом стратегического управления, он позволяет частично снизить неопределенность при принятии стратегических решений и обосновать выбор стратегий фирмы, адекватных рыночным условиям, что напрямую связано с конкурентоспособностью компаний. Стратегический анализ входит в число наиболее значимых управленческих инноваций 20 века, которые изменили устоявшиеся правила конкуренции, обеспечили конкурентное преимущество первым внедрившим их компаниям и широко применяются в настоящее время.

Взаимозависимость отраслей национальной экономики, изменение их структуры и границ, межотраслевая и межстрановая интеграция, длительные партнерские отношения, зависимость от мировых рынков и развития секторов новой экономики – являются причиной высокой скорости и непредсказуемости изменений условий ведения бизнеса, наблюдаемых на современных рынках.

В данных условиях, при зачастую радикальных изменениях общих условий ведения бизнеса, особенно при нарастании кризисных явлений, традиционные методы и инструменты внутреннего стратегического анализа становятся неприменимыми или малоэффективными, поскольку не позволяют компаниям получить достаточную информацию для формирования стратегий и преодоления возможных кризисных явлений. С изменением условий деятельности компаний изменяются и источники формирования экономической ренты, поэтому учет динамизма современных рынков особенно актуален для компаний традиционных средне- и низкотехнологичных отраслей, которые образуют основной сектор промышленного производства и обеспечивают более 70% промышленного производства России.

Функционирование компаний средне- и низкотехнологичных отраслей в высоко динамичной среде ставит перед ними новые стратегические проблемы. Главная из них – усиление динамической компоненты внутреннего стратегического анализа, так как от своевременного развития стратегических активов компаний, которые ориентированы на новые рыночные условия в будущем, зависят конкурентоспособность и доходность компаний.

Исследования зарубежных и отечественных авторов по повышению качества стратегического анализа компаний ведутся в настоящее время в направлении развития как отдельных подходов к стратегии, в первую очередь, рыночного и ресурсного, так и их интеграции. Однако в основном эти исследования фрагментарны, находятся на концептуальной стадии, а отдельные методические рекомендации и методики носят общий характер, что

затрудняет их совместное практическое использование. Существующие методы и приемы внутреннего стратегического анализа по-прежнему базируются на сложившихся в прошлом веке концепциях. В них не в полной мере учитывается динамичность и сложность рыночных условий: ресурсы и способности компаний в существующих моделях внутреннего стратегического анализа оцениваются вне связи с анализом внешней среды, без учета перспектив развития рынков; не выявляются ресурсы и способности, позволяющие компаниям выходить на новые рынки; не оцениваются их адаптационные способности; не проводится анализ способностей компаний к преодолению кризисных ситуаций.

Таким образом, существующие методы внутреннего стратегического анализа не позволяют компаниям средне- и низкотехнологичных отраслей формулировать стратегии, адекватные современным рыночным условиям. Этим обусловлена необходимость совершенствования методов внутреннего стратегического анализа, что определяет актуальность темы настоящего диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является совершенствование методов внутреннего стратегического анализа компаний в направлении учета динамизма внешней среды и возможных кризисных ситуаций на рынках будущего.

В качестве **объекта исследования** рассматриваются компании, действующие в средне- и низкотехнологичных отраслях. **Предметом исследования** являются методические аспекты внутреннего стратегического анализа компаний.

В соответствии с целью работы выделены следующие **задачи**.

1. Провести стратегический анализ российской цементной промышленности (как среднетехнологичной отрасли), выявить особенности и стратегические факторы, которые определяют развитие компаний отрасли.

2. Проанализировать существующие концепции и методы внутреннего стратегического анализа компаний, выявить их ограничения и задачи совершенствования, исходя из учета отраслевых особенностей, динамичности, роста взаимозависимости и глобализации рынков.

3. Разработать применительно к компаниям, действующим в средне- и низкотехнологичных отраслях, модель динамического внутреннего стратегического анализа, учитывающую динамизм внешней среды и возможность кризисных ситуаций на будущих рынках.

4. Разработать методические подходы к выявлению ресурсов и организационных способностей, позволяющих выйти на новые отраслевые и региональные рынки, и оценке адаптационных способностей компаний к изменениям рыночной среды.

5. Провести с использованием разработанной модели и результатов стратегического анализа цементной промышленности внутренний стратегический анализ холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» (как типичного представителя).

Методологическую базу исследования составляют опубликованные труды зарубежных и российских авторов, посвященные стратегическому анализу и планированию, стратегическим активам и динамическим способностям компании.

Нормативная база исследования содержит законодательные акты и официальные документы, принятые Правительством Российской Федерации и Федеральными Министерствами, которые направлены на регулирование деятельности в цементной промышленности.

В качестве **информационной базы исследования** использованы: документы Министерства экономического развития Российской Федерации, Министерства регионального развития Российской Федерации и ЗАО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп»; находящиеся в открытом доступе стратегические документы российских и зарубежных цементных компаний; статистические данные Росстата России и исследования специализированных компаний по развитию цементного рынка.

Научной новизной обладают концепция и модель динамического внутреннего стратегического анализа компаний средне- и низкотехнологичных отраслей. Новизна предлагаемой модели состоит в интеграции ресурсного и рыночного методических подходов к стратегии, в наличии аналитических блоков, учитывающих отраслевые особенности, динамизм внешней среды и возможность кризисных ситуаций на будущем рынке.

Наиболее существенные научные результаты, отражающие личный вклад автора.

1. На основе проведенного стратегического анализа цементной промышленности России выявлены особенности функционирования и факторы развития компаний, а также определено, что повысившийся динамизм внешней среды отрасли в наибольшей степени определяется влиянием смежных отраслей, международных и внутриотраслевых факторов, а также стратегическими действиями участников рынка.

2. Выявлены основные ограничения существующих методов и инструментов внутреннего стратегического анализа компаний средне- и низко технологичных отраслей и требования к их совершенствованию, исходя из учета отраслевых особенностей, динамичности, роста взаимозависимости и глобализации рынков.

3. Разработана модель динамического внутреннего стратегического анализа компаний средне- и низко технологичных отраслей, интегрирующая

ресурсный и рыночный методические подходы к стратегии. В модель введены аналитические блоки, обеспечивающие учет динамики внешней среды и возможных кризисных ситуаций на будущих рынках.

4. Разработаны методические рекомендации по выявлению стратегических активов, позволяющих выйти на новые отраслевые и географические рынки, и оценке динамических способностей компаний, необходимых для быстрого реагирования на изменения рыночной ситуации.

Теоретическую значимость имеют методические положения внутреннего стратегического анализа, которые обеспечивают анализ стратегических активов в интеграции со сценарно-стратегическим анализом рынков будущего (с позиции факторов роста и возможности кризисных ситуаций) и с учетом специфики развития компаний средне- и низкотехнологичных отраслей.

Практическая значимость исследования. Модель динамического внутреннего стратегического анализа, разработанная автором, может быть использована компаниями российской цементной промышленности и других средне- и низкотехнологичных отраслей при определении направлений развития и инвестиций в стратегические активы компаний.

Апробация результатов исследования. Основные научные положения и практические выводы диссертации докладывались на Юбилейной студенческой научной конференции, посвященной 10-летию факультета Менеджмента (ГУ-ВШЭ, Москва, 12 декабря 2006 г.), IX Международной научной конференции «Модернизация экономики и глобализация» (ГУ-ВШЭ, Москва, 1-3 апреля 2008 г.), Второй международной конференции «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2008)» (РАН, Институт проблем управления им. В.А.Трапезникова, Москва, 1-3 октября 2008 г.), научно-практическом семинаре по проблемам стратегического и корпоративного управления (ГУ-ВШЭ, Москва, 20 октября 2008 г.), а также на Молодежной научной конференции «Современный российский менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (ГУ-ВШЭ, Москва, 19 ноября 2008 г.).

Результаты исследования, в том числе элементы разработанной модели динамического внутреннего стратегического анализа, используются компанией ЗАО «ЕВРОЦЕМЕНТ трейд» (холдинг «ЕВРОЦЕМЕНТ групп») при разработке долгосрочной стратегии развития. Материалы диссертационного исследования также используются в учебном процессе ГУ-ВШЭ в рамках дисциплин «Методы стратегического менеджмента» и «Стратегический анализ».

Публикации. Основные результаты диссертации опубликованы в 5 научных работах общим объемом 2,0 печ. л., в том числе 1,75 печ. л. принадлежат лично автору.

Состав и объем работы. Диссертация состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы – 156 страниц машинописного текста. Диссертационная работа содержит 16 таблиц и 15 рисунков. Список литературы – 133 наименования (в том числе 78 зарубежных).

Структура работы.

Введение

Глава I. Анализ концепций и методов внутреннего стратегического анализа компаний средне- и низкотехнологичных отраслей

1.1. Стратегический анализ цементной промышленности России: эволюция развития и особенности функционирования компаний

1.2. Задачи и методы внутреннего стратегического анализа компаний: их ограничения при анализе и развитии стратегических активов компаний

Глава II. Модель динамического внутреннего стратегического анализа компании

2.1. Концепция, основные аналитические блоки модели и задачи динамического внутреннего стратегического анализа компании

2.2. Определение стратегических отраслевых факторов будущего рынка

2.3. Анализ стратегических активов компании

2.4. Анализ реализуемой стратегии компании

2.5. Определение разрыва (дефицита) в ресурсах и способностях компании

Глава III. Стратегический анализ холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» с применением модели динамического внутреннего стратегического анализа

3.1. Определение стратегических активов, необходимых для работы на цементном рынке России в 2015 г.

3.2. Анализ стратегических активов «ЕВРОЦЕМЕНТ групп»

3.3. Анализ реализуемой стратегии «ЕВРОЦЕМЕНТ групп»

3.4. Определение разрыва (дефицита) в ресурсах и способностях «ЕВРОЦЕМЕНТ групп»

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Особенности функционирования и факторы, определяющие развитие компаний российской цементной промышленности

Цементная промышленность является одной из основных системообразующих отраслей тяжелой индустрии, поскольку цемент является исходным материалом для строительного комплекса. От качества стратегического анализа, проводимого цементными компаниями, зависит обоснованность принимаемых ими долгосрочных стратегических и инвестиционных решений относительно развития стратегических активов и их адекватность тенденциям развития отрасли и новым рыночным условиям.

В результате стратегического анализа российской цементной промышленности автором выявлено, что доля затрат на исследования и разработки в себестоимости цемента незначительна и динамика технологических изменений в отрасли находится на невысоком уровне, что в соответствии с классификацией Организации экономического сотрудничества и развития характеризует российскую цементную промышленность как среднетехнологичную. К основным особенностям функционирования и факторам, определяющим развитие компаний отрасли, относятся:

1. тесная связь с другими российскими и зарубежными отраслями и рынками, в первую очередь со строительной отраслью, что обуславливает сезонность цементного рынка и его ориентацию, как на строительные и девелоперские компании, так и на взаимоотношения с государством;

2. значительные объемы мощностей (4-е место в мире – по совокупным мощностям 53-х цементных предприятий России) и их высокая концентрация (9 компаний производят 80-85% цемента);

3. схожесть бизнес-моделей основных игроков (отличаются только масштабом деятельности и географическим распространением);

4. общее технологическое отставание от современных зарубежных технологий и высокий уровень износа оборудования (в среднем более 70%);

5. ограниченные возможности российского цементного машиностроения по модернизации мощностей российских предприятий, в том числе по причине практически полного отсутствия российских отраслевых научно-исследовательских и проектно-конструкторских организаций;

6. высокая зависимость от цен на продукцию и услуги естественных монополий ввиду высокой доли потребления газа (более 70% предприятий используют газ как основное топливо), низкого уровня использования бытовых и промышленных отходов, альтернативных источников энергии, а также структуры транспортировки цемента (65-70% перевозится по ЖД);

7. дефицит квалифицированных инженерно-технических кадров.

Стратегический анализ этапов развития российской цементной промышленности показал, что в последние годы наблюдается повышение динамизма внешней среды и ее усложнение, усиление вовлеченности отрасли в глобальные рынки. После нескольких лет значительного роста потребления цемента в России (+30% за 2005-2007 гг.), роста внутренних цен (+72% за 2007 г.), рентабельности продаж и капитала (до 20-22% в 2007 г.), ситуация в отрасли кардинально изменилась уже в 2008 году ввиду развертывания мирового финансового кризиса: высокие темпы роста потребления сменились резким снижением (-15% в августе-декабре 2008 г. и -39% в I полугодии 2009 г.), снизились рыночные цены (-43% за II полугодие 2008 г.) и уровень рентабельности продаж и капитала (до 10-11% в 2009 г.), резко повысилась интенсивность конкуренции, положительные прогнозы развития рынка сменились негативными ожиданиями.

В целом, в 2009 г. ожидается снижение потребления цемента в России на 28% к 2008 г., однако уже с 2010 г. прогнозируется постепенное восстановление объемов потребления. В соответствии с прогнозом, основанном на проекте Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г., прогнозах социально-экономического развития России и динамике потребления цемента на душу населения, характеризующего развитие цементных рынков, потребление цемента в 2015 г. должно увеличиться вдвое к 2009 г. до 88 млн.т.

Однако, исходя из государственных стратегических документов и оценок экспертов о возможных изменениях существующих глобальных и внутристрановых макрофакторов, в российской цементной промышленности к 2015 г., ожидаются также существенные изменения условий ведения бизнеса. Это ставит перед цементными компаниями задачу изменения стратегий для успешной конкуренции на будущем цементном рынке. Новые условия зависят от государственной политики по поддержке отрасли; структуры жилищного и инфраструктурного строительства; уровня цен на энергоносители; ужесточения экологического законодательства; технологического уровня российского цементного машиностроения и цементного производства; сохранения устойчивого дефицита российских профессиональных инженерно-технических кадров. В случае продолжительной рецессии строительной отрасли и отсутствии поддержки со стороны государства возможен кризисный сценарий развития, который характеризуется дальнейшим снижением потребления (до 30-35 млн.т в 2015 г.) из-за существенного снижения объемов инфраструктурного и жилищного строительства и т.д.

Результаты стратегического анализа цементной промышленности свидетельствуют о том, что изменения условий ведения бизнеса в отрасли,

являются частыми и существенными. Они обусловлены влиянием смежных отраслей, международных и внутристрановых, инфраструктурных, институциональных и отраслевых факторов, а также стратегическими действиями участников рынка. Российские цементные компании понесли значительные потери в период кризиса, в первую очередь, из-за отсутствия учета в своих стратегиях и инвестиционных проектах фактора динамичности развития цементного рынка России, общей недооценки уровня вовлеченности цементной промышленности России в глобальный рынок, неготовности компаний к быстрым стратегическим действиям в кризисной ситуации.

2. Основные ограничения существующих методов внутреннего стратегического анализа компаний средне- и низкотехнологичных отраслей и требования к их совершенствованию

Выявленные в процессе стратегического анализа цементной промышленности изменения свидетельствуют о повышении скорости рыночных изменений и, соответственно, повышении неопределенности в развитии средне- и низкотехнологичных отраслей; более высоком уровне глобализации рынков; возрастании сложности внешней среды и размывании границ современных рынков. Новые условия ведения бизнеса выдвигают новые требования к составу задач, концепциям и методам внутреннего стратегического анализа компаний средне- и низкотехнологичных отраслей:

1. усилить динамическую компоненту стратегического анализа, которая позволит обеспечить более точный учет взаимосвязей существующих (локальных и глобальных) отраслевых рынков с динамикой изменений внешней среды в целом;

2. проводить оценку и анализ всех стратегических активов компаний (в том числе адаптационных способностей и стратегических активов, позволяющих выйти на новые отраслевые и географические рынки) с точки зрения рынков будущего и определять недостающие компаниям ресурсы и способности для сохранения устойчивости конкурентного преимущества и преодоления кризисных ситуаций.

Изменение требований к стратегическому анализу делает необходимым совершенствование существующих и разработку новых элементов и методов анализа, которые не учитываются в традиционных концепциях и методах внутреннего стратегического анализа компаний.

На основе новых требований, автором была проведена оценка методов и инструментов внутреннего стратегического анализа, в том числе применяемых на практике российскими компаниями. При формировании стратегий развития российские цементные компании исходят, в первую очередь из долгосрочных прогнозов потребления цемента и результатов традиционного анализа

мощностей, материальных и финансовых ресурсов. Внутренний стратегический анализ стратегических активов, как правило, не проводится.

Классические методы внутреннего стратегического анализа и современные методические подходы, основанные на интеграции рыночных и ресурсных концепций стратегий (Р.Гранта, Дж.Барни, Р.Амита и П.Шумакера), обладают рядом ограничений. Главным из них является статический характер, ориентация внутреннего анализа на текущую рыночную ситуацию, недостаточный учет динамизма внешней среды: параметры будущих рынков не определяются и не являются ориентиром при проведении внутреннего анализа.

При отсутствии ориентации анализа на стратегическую перспективу оценка стратегических активов компаний является неполной. Кроме того, ввиду отсутствия соответствующих методик в существующих моделях не выявляются стратегические активы, позволяющие выйти на новые отраслевые и географические рынки, не проводится оценка динамических способностей.

Другое, не менее важное ограничение связано с тем, что стратегический анализ нацелен на выявление зон потенциального успеха, поэтому оценка способностей по преодолению кризисных ситуаций в будущем не проводится.

Наличие указанных ограничений обуславливает необходимость совершенствования методов внутреннего стратегического анализа в направлении:

1. более полной интеграции с методами и инструментами исследования перспектив развития рынка, включая кризисные сценарии развития отрасли;
2. расширения анализа стратегических активов в части антикризисных элементов, оценки динамических способностей и выявления ресурсов и способностей, применимых для получения конкурентного преимущества на новых отраслевых и географических рынках.

В данном исследовании к **стратегическим активам** отнесены все редкие и сложные для имитации материальные и нематериальные ресурсы и способности, которые определяют возможности компании достигать устойчивого конкурентного преимущества посредством размещения и комбинирования ресурсов с помощью организационных процессов.

Под **устойчивостью конкурентного преимущества** в работе понимается достижение компанией рентабельности капитала выше среднеотраслевого уровня в течение длительного периода времени, а под **динамическими способностями** – адаптационные способности, определяющие возможности компании в интегрировании, создании и реконфигурации ресурсов и способностей для соответствия быстро меняющейся рыночной среде.

3. Модель динамического внутреннего стратегического анализа компаний средне- и низкотехнологичных отраслей

Автором разработаны концепция и модель динамического внутреннего стратегического анализа компаний средне- и низкотехнологичных отраслей. Модель интегрирует рыночный и ресурсный методические подходы к стратегии и включает новые аналитические блоки, связанные с учетом динамизма внешней среды и возможных кризисных ситуаций на рынках будущего. Под *рынками будущего* в данном исследовании понимаются все рынки, на которых компания может конкурировать в стратегической перспективе, включая рынки смежных и технологически сходных отраслей, а также вновь зарождающиеся рынки.

Модель включает блоки анализа и оценки стратегических активов компании (включая выявление стратегических активов для выхода на новые отраслевые и географические рынки, и оценку динамических способностей), а также определения стратегических активов, которые необходимы компании для сохранения устойчивости конкурентного преимущества и усиления способности преодолевать кризисные ситуации на рынках будущего.

Отличием предлагаемой концепции и модели от существующих методических подходов и методов является их направленность на учет динамизма внешней среды, в том числе возможности наступления кризисных ситуаций на рынках будущего, которая обеспечивается введением аналитических блоков оценки стратегических активов компании по отношению к стратегическим факторам рынков будущего.

Новизну разработанной модели определяют:

- ориентация задач стратегического анализа на будущие рынки;
- аналитический блок выявления стратегических активов, позволяющих выйти на новые отраслевые и географические рынки;
- аналитический блок оценки динамических способностей компании;
- блок анализа ресурсов и способностей по преодолению кризисных ситуаций на будущих рынках.

Модель динамического внутреннего стратегического анализа компании (укрупненная блок-схема которой представлена на рис. 1) состоит из 4-х взаимосвязанных аналитических блоков.

Аналитический блок 1. Определение параметров будущего рынка

Блок является интеграционным с задачами внешнего стратегического анализа по исследованию перспектив развития отрасли. Анализ проводится в целях получения информации о возможных и ожидаемых изменениях внешней среды применительно к рассматриваемой стратегической перспективе. Основными аналитическими инструментами, наряду с методами прогнозирования, являются сценарный, PEESTI-анализ и конкурентный анализ. На основе сформированных логически согласованных вариантов развития

будущего и предположений об изменении ключевых факторов неопределенности внешней среды, полученных в рамках внешнего анализа, для целей внутреннего анализа выделяются два варианта сценариев (наиболее вероятный, ориентированный на рост и развитие рынков) и кризисный.

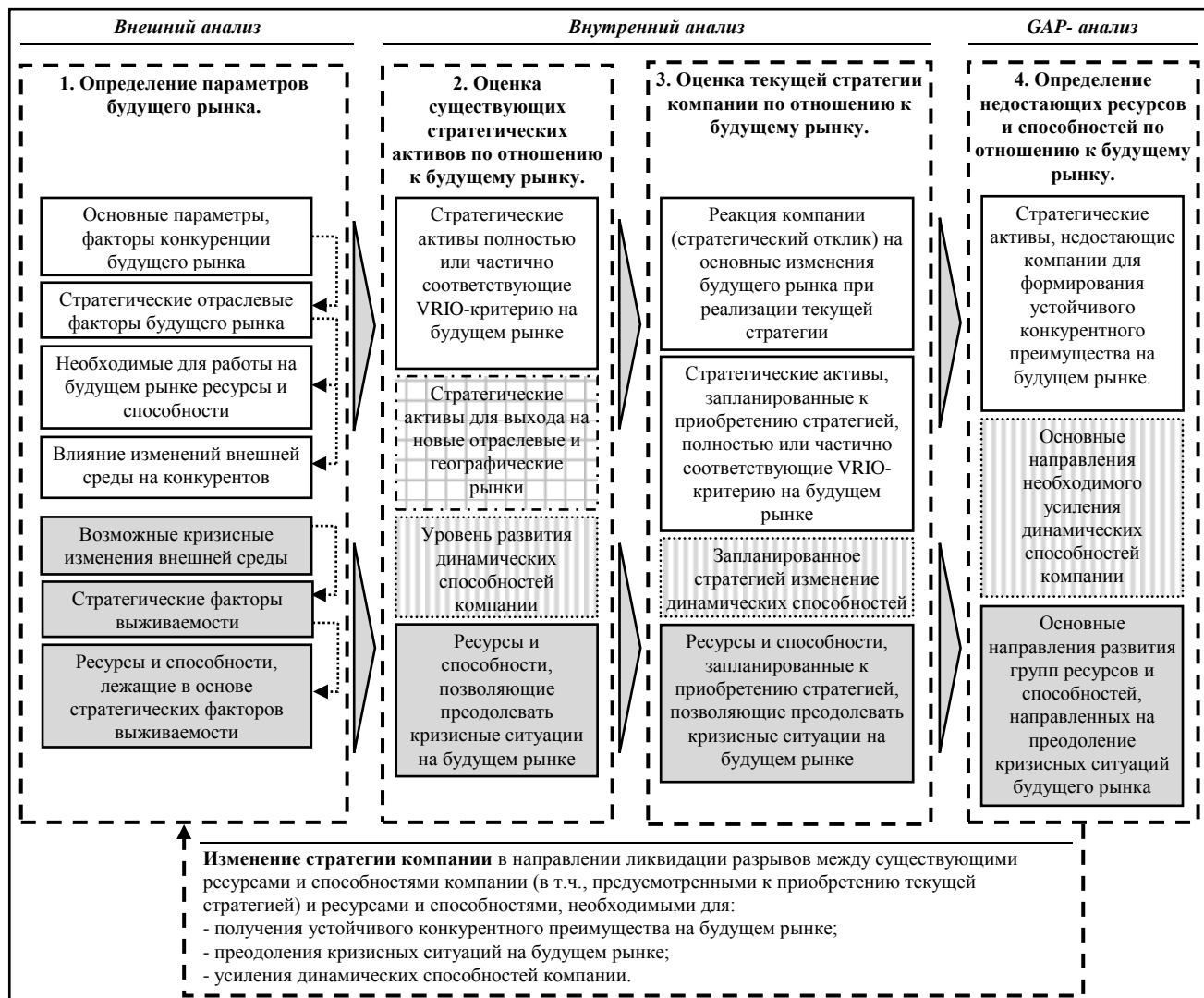


Рис. 1. Блок-схема динамического внутреннего стратегического анализа компании

Применительно к данным сценариям (в общем случае разработанным на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный стратегический горизонты) выделяются в качестве основных параметров будущих рынков *стратегические отраслевые факторы* (группы ресурсов и способностей, определяющие генерирование экономической прибыли участниками отрасли), а также *стратегические факторы выживаемости* (группы ресурсов и способностей, позволяющие преодолевать кризисные ситуации). Кроме того, в данном аналитическом блоке проводится (с использованием методов конкурентного анализа) оценка влияния параметров будущих рынков на положение

конкурентов. Результаты анализа и полученная информация служат базой для других аналитических блоков.

Аналитический блок 2. Анализ стратегических активов компании по отношению к будущему рынку

Анализ существующих стратегических активов компании проводится применительно к стратегическим факторам будущего рынка. В качестве основных *групп стратегических активов* рассматриваются: технологии, оборудование, лицензии, патенты и т.д.; активы в сфере производства и поставки новых продуктов на рынок; финансовые активы (собственные и заемные средства, кредитная история и т.д.); репутационные (бренды и торговые знаки, лояльность покупателей к продукции компании, репутация надежного партнера и заемщика и т.д.), структурные (гибкая организационная структура, система принятия решений и т.д.), институциональные (ресурсы и способности, полученные за счет географического или национального происхождения компании – низкая налоговая нагрузка, преференции и льготы региональных властей, возможности использовать государственные научные разработки и т.д.). В задачи данного блока входит анализ ресурсов и способностей компании с точки зрения:

1. Получения (сохранения) устойчивого конкурентного преимущества на будущем рынке. Оценка проводится с помощью метода VRIO-анализа по критериям ценности, редкости, имитируемости и используемости по каждой группе стратегических активов.

2. Возможностей выхода на новые отраслевые и географические рынки. Анализ проводится в соответствии с разработанными автором методическими рекомендациями по выявлению стратегических активов, одновременно удовлетворяющих VRIO-критерию и на текущем рынке, и на новых для компании рынках.

3. Возможностей компании быстро трансформировать свои стратегические активы для соответствия условиям работы на рынках будущего. Анализ проводится по отдельным группам ресурсов, способностей и организационно-управленческих процессов, а также применительно к общему уровню развития динамических способностей компании с использованием разработанных автором методических рекомендаций.

4. Возможностей компании преодолевать кризисные ситуации на будущих рынках. Анализ проводится применительно к стратегическим факторам выживаемости при кризисном сценарии развития.

Аналитический блок 3. Анализ текущей стратегии компании по отношению к будущему рынку.

Текущая стратегия анализируется по двум направлениям. Во-первых, оцениваются инвестиционные проекты по развитию стратегических активов, предусмотренных стратегией, применительно к стратегическим отраслевым

факторам будущего рынка. При этом структура и методы решения задач аналогичны приведенным в блоке 2.

Во-вторых, проводится оценка текущей стратегии в целом на адекватность будущим (наиболее вероятным и кризисным) условиям рынка с использованием динамического SWOT-анализа, позволяющего оценить изменение положения фирмы под влиянием возможностей и угроз будущего рынка при условии реализации текущей стратегии компании без изменений.

Аналитический блок 4. Анализ несоответствия стратегических активов стратегическим факторам будущего рынка

Данный блок интегрирует результаты предыдущих аналитических блоков. Проводится сравнительный анализ стратегических активов, которыми обладает компания (с учетом текущей стратегии), и активов, необходимых для успешной конкуренции и преодоления кризисных ситуаций на будущих рынках. С использованием GAP-анализа выявляются недостающие стратегические активы для формирования устойчивого конкурентного преимущества на будущем рынке, преодоления кризисных ситуаций в будущем, усиления и развития динамического потенциала компании. Кроме того, определяются возможные направления для устранения дефицитов.

Информация о дефицитах ресурсов и способностей и возможных путях их ликвидации служит основой для формирования стратегических альтернатив по развитию отдельных групп стратегических активов и разработки соответствующих инвестиционных и организационных проектов. Реализация таких проектов позволит устранить выявленные дефициты и повысить потенциал компании по получению рентабельности капитала выше среднеотраслевого уровня и преодолению кризисных ситуаций на будущих рынках.

4. Методические рекомендации по выявлению стратегических активов, позволяющих выйти на новые рынки, и оценке динамических способностей компании

Автором разработаны методические рекомендации, предназначенные для выявления стратегических активов, позволяющих компании расширить свое присутствие на новых отраслевых и географических рынках, и за счет этого повысить общие экономические результаты деятельности компании в будущем без ухудшения своего положения на существующем рынке. Тем самым, за счет данной синергии может быть получено общее увеличение ценности использования выявленных стратегических активов компании.

Стратегические активы анализируются и оцениваются по каждой группе применительно к стратегическим параметрам существующего и других потенциальных отраслевых и географических рынков в следующей последовательности.

Этап 1. Выделение с использованием метода VRIO-анализа имеющихся у компании стратегических активов, которые позволяют получить устойчивое конкурентное преимущество на существующем рынке компании с учетом предполагаемых изменений (по наиболее вероятному сценарию развития).

Этап 2. Исследование новых рынков для компании. Задачей данного этапа является поиск рынков, на которых использование выделенных в 1-м этапе стратегических активов, будет удовлетворять критерию ценности. Учитывая зависимость ценности стратегических активов от внешней среды, выделение указанных рынков проводится на основе сравнения соответствующих стратегических отраслевых факторов и выделенных стратегических активов.

Так как в условиях динамизма рынков получение устойчивого конкурентного преимущества на будущих рынках зависит не только от наличия стратегических активов, которые соответствуют стратегическим отраслевым факторам, но и от адаптационных способностей компании. То есть на конкурентоспособность и экономические результаты деятельности компании напрямую влияют динамические способности, позволяющие трансформировать набор стратегических активов по мере быстрого изменения рыночной ситуации. Учитывая комбинаторный характер динамических способностей, существующие методы, включая VRIO-анализ, для их оценки не применимы.

Разработанные автором методические рекомендации по оценке динамических способностей компании состоят в оценке относительного (по сравнению с лучшими известными практиками в отрасли) уровня развития отдельных групп ресурсов и способностей, формирующих динамические способности компании. Оценка проводится по следующим группам динамических способностей:

- *Выявление и формулирование возможностей и угроз внешней среды:* профессиональные кадры, способные собирать и обрабатывать информацию и делать выводы об эволюции потребительских нужд, технологий, параметров и условий рынков; системы анализа внешней и внутренней среды компании; организационная структура и процедуры, позволяющие донести информацию об изменениях среднему и высшему руководству компании.

- *Использование возможностей внешней среды:* организационная структура и процедуры, позволяющие быстро принимать решения об инвестировании; системы и навыки по оценке рисков; системы и навыки управления проектами; способность организации создавать, принимать, адаптировать и заменять бизнес-модели; корпоративная культура, позволяющая всем сотрудникам компании, участвующим в принятии решений, свободно выражать свое мнение.

▪ *Реконфигурация ресурсов и способностей компании:* лидерские качества топ-менеджмента; организационные процедуры, отслеживающие трансферт технологий и движение интеллектуальной собственности; ресурсы с «взаимной специализацией»; процессы по разработке новых продуктов и услуг; способности осуществлять поглощения и альянсы с другими компаниями.

Оценка уровня развития указанных групп ресурсов, способностей и процессов проводится с использованием экспертных оценок на основе анализа стратегических документов, процедур, регламентирующих разработку и реализацию стратегии и принятие решений, а также скорости реакции на рыночные изменения (опережение или запаздывание стратегических решений и действий компании по сравнению с конкурентами).

С использованием разработанных автором методических рекомендаций и модели динамического внутреннего стратегического анализа, а также результатов стратегического анализа цементной промышленности России проведен внутренний стратегический анализ холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» (типичной компании цементной промышленности России). В результате выполненного анализа на среднесрочную стратегическую перспективу:

1. Выявлены стратегические отраслевые факторы цементного рынка России в 2015 г. применительно к наиболее вероятному сценарию развития (энергоэкономичность и экологичность производства, профессиональные технические кадры, широкая продуктовая линейка, продуктовые предложения комплексных поставок строительных материалов, вовлеченность в систему государственных заказов) и стратегические факторы выживаемости по отношению к кризисному сценарию (ресурсы и способности, позволяющие снизить себестоимость; предложить потребителям продукцию, имеющую наибольшую ценность в кризисных условиях; диверсифицировать деятельность или полностью изменить сферу бизнеса фирмы).

2. Показано, что по отношению к будущему наиболее вероятному состоянию российского цементного рынка в 2015 г. ни одна из действующих компаний не обладает в полной мере потенциалом для сохранения устойчивости конкурентного преимущества. Наилучшую конкурентную позицию смогут занять зарубежные холдинги Lafarge, Holcim и HeidelbergCement, а среди российских компаний – «ЕВРОЦЕМЕНТ групп».

3. Выявлено, что потенциалом для создания устойчивости конкурентного преимущества обладают сырьевая база компании и сложившаяся система сотрудничества с государственными органами, которая также может быть использована для выхода на новые рынки (например, для организации поставок других строительных материалов на государственные нужды или организации поставок цемента в новые для компании регионы).

4. Определено, что общий уровень развития динамических способностей компании оценивается как «средний». При этом развитие динамических

способностей, связанных с определением и формулированием внешних возможностей и угроз внешней среды, а также с реконфигурацией ресурсов и способностей оцениваются на «среднем» уровне, а с использованием внешних возможностей и предотвращением внешних угроз – на «низком» уровне.

5. Применительно к кризисному сценарию развития выявлено, что к ресурсам и способностям по преодолению кризисных ситуаций относятся способности по привлечению кредитных ресурсов; мощности по производству бетона и нерудных материалов; система сотрудничества с государственными органами; ресурсы и способности с «взаимной» специализацией в сфере добычи и подготовки сырья; разветвленная сеть филиалов.

6. Показано, что реализуемая стратегия компании не в полной мере адекватна ожидаемым рыночным изменениям, так как не предусматривает развития стратегических активов, позволяющих нейтрализовать отдельные угрозы и использовать новые возможности будущего рынка: не предусматривает проектов по ликвидации угрозы дефицита профессиональных технических кадров, не предполагает приобретения способностей по организации комплексных поставок строительных материалов, не учитывает потребности в более активной модернизации мощностей.

7. Определены дефициты в стратегических активах компании (с учетом предусмотренных реализуемой стратегией мер), которые требуют их развития

▪ по отношению к стратегическим отраслевым факторам российской цементной отрасли в 2015 г.:

- ✓ современные «сухие» мощности; ресурсы и способности, позволяющие получить доступ к источникам квалифицированных технических кадров; способности по организации комплексных поставок строительных материалов;
- ✓ динамические способности, связанные, в первую очередь, с использованием внешних возможностей.

▪ по отношению к стратегическим факторам выживаемости в 2015 г.: учитывая общий невысокий потенциал ресурсной базы компании по преодолению кризисных ситуаций, необходимо усиление всех групп ресурсов и способностей, позволяющих преодолевать кризисные ситуации.

8. Предложены меры по развитию стратегических активов, которые позволят компании ликвидировать выявленные дефициты и улучшить свою позицию по стратегическим факторам отрасли, не ухудшая существующей позиции. Тем самым компания сможет упрочить свое положение (сохранить лидирующие позиции на российском цементном рынке, получив рентабельность капитала компании выше прогнозируемого среднеотраслевого уровня (15-16%)) как в случае наиболее вероятного, так и кризисного сценариев развития рынка к 2015 г.

В **Заключении** сформулированы основные выводы и рекомендации.

1. Исходя из стратегического анализа российской цементной промышленности (относится к группе среднетехнологичных), выделены особенности ее функционирования и факторы, которые определяют траекторию ее развития:

- тесная связь с другими российскими и зарубежными отраслями и рынками, в первую очередь со строительной отраслью;
- значительные объемы мощностей и их высокая концентрация;
- схожесть бизнес-моделей основных конкурентов;
- высокая зависимость от естественных монополий;
- общее технологическое отставание;
- ограниченные возможности российского цементного машиностроения по модернизации мощностей российских предприятий и общепромышленной дефицит квалифицированных инженерно-технических кадров.

Определено, что значительные изменения условий ведения бизнеса компаниями российской цементной промышленности обусловлены, в первую очередь, стратегическими решениями и действиями конкурирующих российских и зарубежных цементных компаний, изменениями в российской строительной отрасли, на зарубежных цементных рынках, а также в глобальном и российском строительном и финансовом секторах.

2. Сформулированы новые требования к составу задач, концепциям и методам внутреннего стратегического анализа компаний средне- и низкотехнологичных отраслей:

- усиление динамической компоненты анализа для более полного учета взаимосвязей существующих (локальных и глобальных) отраслевых рынков с динамикой изменений внешней среды в целом;
- проведение анализа по всем группам стратегических активов компаний с точки зрения рынков будущего и определение ресурсов и способностей для сохранения устойчивости конкурентного преимущества и преодоления возможных кризисных ситуаций на будущих рынках.

3. Выявлены ограничения существующих концепций и методов внутреннего стратегического анализа, главные из которых:

- недостаточный учет динамизма внешней среды;
- отсутствие возможности учитывать особенности функционирования и развития компаний средне- и низкотехнологичных отраслей, влияния смежных отраслей на траекторию ее развития;
- ориентация на выявление зон потенциального успеха без оценки способностей по преодолению кризисных ситуаций на рынках будущего.

4. Разработаны концепция и модель динамического внутреннего стратегического анализа, предназначенные для компаний средне- и низкотехнологичных отраслей. Модель базируется на интеграции рыночного и

ресурсного подходов к стратегии и включает новые аналитические блоки для учета динамизма внешней среды и возможных кризисных ситуаций на рынках будущего. Центральным положением концепции является ориентация внутреннего стратегического анализа на стратегическую перспективу, включая анализ стратегических факторов успеха и выживаемости.

Интегрируя основные методические приемы внешнего стратегического анализа (закрывающиеся в выявлении стратегических факторов отрасли применительно к наиболее вероятному и кризисному сценариям развития, с учетом зависимости структуры отрасли от смежных отраслей) и внутреннего (позволяющие оценивать динамические способности, выявлять стратегические активы для выхода на новые рынки, определять дефицит стратегических активов компании), предложенные концепция и модель дают возможность преодолеть ограничения существующих методов внутреннего стратегического анализа компаний.

6. Сформулированы методические рекомендации по выявлению стратегических активов, позволяющих выйти на новые отраслевые и географические рынки и за счет этого увеличить ценность использования данных активов. Рекомендации состоят в оценке используемых стратегических активов компании (по критериям ценности, редкости, имитируемости, используемости организацией) по отношению к стратегическим параметрам существующего и других потенциальных отраслевых и географических рынков

7. Разработаны методические рекомендации по анализу и оценке динамических способностей компании, позволяющих интегрировать, создавать и реконфигурировать ресурсы и способности фирмы для соответствия быстро изменяющейся среде. Рекомендации состоят в оценке относительного (по сравнению с лучшими известными практиками в отрасли) уровня развития отдельных групп ресурсов и способностей, которые формируют адаптационные способности.

8. Проведенный автором внутренний стратегический анализ холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» (типичного представителя цементной промышленности России) с применением предложенных методических рекомендаций и модели позволил оценить существующие стратегические активы компании, выявить стратегические активы, применимые для выхода и получения устойчивого конкурентного преимущества на новых рынках, дать оценку уровню развития динамических способностей холдинга. Результаты апробации предложенной модели на примере холдинга «ЕВРОЦЕМЕНТ групп» показали ее жизнеспособность и позволили предложить стратегические альтернативы по ликвидации существующих дефицитов в стратегических активах компании.

Опубликованные работы автора по теме диссертации

Работы, опубликованные автором в ведущих рецензируемых научных изданиях и журналах, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ:

1. Сарычев А.Е. Оценка ресурсов и способностей компании в условиях динамизма внешней среды и глобализации // Российское предпринимательство. – 2008. – №7(2). – 0,25 п.л.

Другие работы, опубликованные автором по теме кандидатской диссертации:

2. Бек Н.Н., Сарычев А.Е. Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков // Модернизация экономики и глобализация: в 3 кн. – Москва: Изд. дом ГУ-ВШЭ. – 2009. – Кн. 3. – 0,5 п.л. (в соавторстве с Бек Н.Н. - 0,25 п.л., лично автора – 0,25 п.л.).

3. Сарычев А.Е. Определение и оценка динамических способностей компании // Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2008): Материалы второй международной конференции. – Москва: Учреждение Российской академии наук Институт проблем управления им. В.А.Трапезникова РАН. – 2008. – 0,2 п.л.

4. Сарычев А.Е. Стратегический анализ компании в условиях повышающегося динамизма внешней среды // Альманах современной науки и образования. – Тамбов: «Грамота». – 2008. – №3(10). – 0,25 п.л.

5. Сарычев А.Е. Стратегический анализ компании // Современный менеджмент: вопросы теории и практики. – Москва: Лица. – 2007. – 0,8 п.л.