

## **СХЕМА АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОТРАСЛИ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ**

Определению стратегии развития отрасли предшествует проведение стратегического анализа, предполагающего наряду с анализом внешней среды отрасли оценку ее внутренней среды.

Если анализ внешней среды предполагает рассмотрение отрасли как элемента системы более высокого порядка, то при анализе внутренней отрасли представляется как система, а анализу подвергаются составляющие ее элементы и их взаимоотношения.

Возможно выделить следующие элементы отрасли:

- организации, производящие продукцию отрасли;
- научные организации отрасли;
- организации, оказывающие консультационные, лизинговые, страховые и другие виды услуг организациям отрасли;
- орган (органы) государственного управления отраслью.

Анализ внутренней среды отрасли (состояния ее элементов и отношений между ними) может быть проведен по следующей схеме:

I. Анализ состояния субъектов отрасли может производиться по следующим направлениям:

- финансово-экономическое положение;
- состояние основного капитала;
- персонал;
- технико-технологический уровень;
- конкурентное поведение.

II. Анализ взаимоотношений организаций, производящих продукцию отрасли. На этом этапе оцениваются уровень внутриотраслевой конкуренции и свободы входа в отрасль новых производителей.

III. Анализ деятельности отраслевых научных организаций. Можно выделить следующие направления анализа:

- уровень научно-технических разработок;
- взаимодействие научных организаций и производства;
- финансово-экономическое положение научных организаций;
- уровень конкуренции между научными организациями;
- кадровый потенциал отраслевой науки.

IV. Анализ деятельности организаций, оказывающих услуги организациям отрасли. Оценивается уровень конкуренции на рынках данных услуг и сбалансированность спроса и предложения по видам услуг.

V. Анализ системы управления отраслью призван ответить на вопрос о соответствии структуры управления и уровня квалификации работников требованиям реализуемой стратегии и концепции стратегического управления как таковой.

VI. Анализ эффективности мер государственного регулирования отрасли. В данном случае анализируются лишь те меры, которые либо приняты непосредственно органом управления отраслью, либо на более высоком уровне, но под влиянием органов управления отраслью. Условия для деятельности отрасли, создаваемые государством, на которые орган управления не может повлиять, являются внешней средой отрасли и исследуются при ее анализе. Данный этап может включать в себя следующие позиции для анализа:

- эффективность воздействия на состояние субъектов отрасли;
- эффективность мер по стимулированию конкуренции;
- эффективность научно-технической политики;
- эффективность работы с организациями, оказывающими услуги;
- эффективность мер по стимулированию стейкхолдеров отрасли для достижения целей, поставленных перед отраслью.

Для анализа последней из названных позиций проводится анализ стейкхолдеров. Под стейкхолдерами понимаются вкладчики ресурсов в отрасль. В первую очередь к ним относятся собственники предприятий отрасли или владельцы долей в акциях данных предприятий, работники предприятий отрасли, потребители продукции отрасли. Анализ стейкхолдеров призван определить по каждой из представленных групп их стратегические интересы, их возможность влиять на стратегическое положение отрасли, эффективность существующих методов воздействия на стейкхолдеров, а также методы, которые могут быть использованы для стимулирования их участия в реализации стратегии.

Последним шагом анализа внутренней среды отрасли является синтез данных, полученных на предыдущих этапах, с целью получения представления об отрасли как о системе. На базе данных представлений производится анализ существующих тенденций развития отрасли с целью установления разрыва между состоянием отрасли при дальнейшем следовании существующей отраслевой политике и желаемым состоянием отрасли, а также выявления «узких», проблемных, мест в развитии отрасли. При этом предполагается, что состояние внешней среды будет постоянным. Прогнозирование будущего состояния отрасли осуществляется в данном случае с помощью экстраполяции и моделирования. В отдельных случаях при прогнозировании является эффективным применение концепции «Жизненный цикл отрасли».

Проведение комплексного анализа внутренней среды отрасли является необходимым условием для формулирования эффективной стратегии развития отрасли. Предложенная схема анализа позволяет, на взгляд автора, обеспечить системный подход к получению необходимой для определения стратегии информации о внутренней среде отрасли.