

О.А. Волгина¹
Г.И. Шуман²
И.В. Ерохина³

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия

Анализ стратегического потенциала филиала федеральной компании на основе количественного стейкхолдерского подхода

На конкурентоспособность компании влияют различные факторы, основными из которых являются величина стратегического потенциала и способность его к расширению. В статье рассматриваются количественные методы в рамках стейкхолдерского подхода для оценки имеющегося потенциала компании и выработки коллективного решения по управлению. В статье описывается метод определения потенциалов ресурсов и способностей компании как источников возможных конкурентных преимуществ. На основе модифицированной модели VRIO получены количественные оценки степени устойчивости конкурентного преимущества, основанного на владении ресурсом или способностью. Приведены результаты количественного SWOT-анализа компании «Вимм-Билль-Данн», рассчитаны интегральные оценки конкурентного потенциала и выявлены устойчивые конкурентные преимущества.

Ключевые слова и словосочетания: стейкхолдерский подход, стратегический потенциал, конкурентные преимущества, количественные методы, SWOT-анализ, VRIO-анализ.

O.A. Volgina
G.I. Schuman
I.V. Erokhina

Vladivostok State University of Economics and Service
Vladivostok, Russia

Analysis of the strategic potential of the federal branch of the company based on a quantitative stakeholder approach

Competitiveness of the organization is influenced by various factors the main ones being the value of the strategic potential and its ability to expand. The article deals with quantitative methods within stakeholder approach to assess the potential of the company and group management solutions. The article describes the method of determining the resource potential and abilities of the company as a source for competitive advantage. On the basis of the modified model VRIO

¹ Волгина Ольга Алексеевна – канд. экон. наук, доцент кафедры математики и моделирования; e-mail: Volgina_o@mail.ru.

² Шуман Галина Ивановна – доцент кафедры математики и моделирования; e-mail: Galina.Shuman@vvsu.ru.

³ Ерохина Ирина Владимировна – магистрант кафедры математики и моделирования; e-mail: erokhina2525@gmail.ru.

were obtained quantitative estimates of the sustainability of competitive advantage based on the possession of resources or capability. The article presents the results of a quantitative analysis of the SWOT-company "Wimm-Bill-Dann", calculate the integral indexes characterizing the region's competitive potential and reveal its a sustainable competitive advantage.

Keywords: stakeholder approach, strategic potential, competitive advantage, quantitative methods, SWOT-analysis, VRIO-analysis.

Исследование рынка и рыночных процессов – основа деятельности любой компании в условиях рыночной экономики. Анализируя положение дел на рынке, первостепенное значение уделяется оценке и прогнозу конъюнктуры, и в первую очередь таким её элементам, как спрос, предложение и цена. В современных условиях методы анализа и прогнозирования спроса и особенностей его формирования позволяют рационально распределять торговые ресурсы, делать прогнозы на будущее, улучшать качество и ассортимент выпускаемой продукции, формировать ассортимент розничной и оптовой торговли.

Одним из важных сегментов продовольственного рынка является рынок молока и молочных продуктов. Это обусловлено значимостью молока и молочных продуктов в питании населения. Рынок молока и молокопродуктов в России характеризуется значительными объемами производства, реализации и потребления, а также своей социальной значимостью. Это самый массовый по потреблению и наиболее чувствительный к изменению цены продукт [1].

В настоящее время одним из крупнейших игроков российского рынка молока является компания «Вимм-Билль-Данн». Владивостокский молочный комбинат, филиал ОАО «Вимм-Билль-Данн» в городе Владивостоке, является одним из крупнейших молочных заводов на Дальнем Востоке. Комбинат выпускает более 50 наименований продукции и позиционирует себя как производитель качественных натуральных продуктов, доступных по цене и ассортименту.

Одним из важнейших индикаторов экономической безопасности ОАО «Вимм-Билль-Данн» является уровень спроса на его продукцию. Падение спроса ниже некоторого допустимого уровня может привести к потере прибыли или даже к банкротству. Риск невостребованности продукции – это вероятность потерь для предприятия-изготовителя вследствие возможного отказа потребителя от его продукции. Он характеризуется величинами возможного экономического и морального ущерба [6].

Для рыночного успеха компании и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции необходимо изучить состояние своих внутренних ресурсов, деятельность конкурентов, посредников и поставщиков, потребности клиентов и другие факторы окружающей среды, создавая, тем самым, условия для эффективного совершенствования производственной сферы. Также необходимо переходить к формированию и развитию стратегического потенциала как средства адаптации к негативному воздействию рыночной и общеэкономической ситуации на работу компании, как источника развития производственной деятельности в соответствии с требованиями рынка. Формирование стратегического потенциала связано для каждой организации с поиском своих уникальных ресурсов и ключевых компетен-

ций, которые становятся основой для достижения долгосрочных целей и получения конкурентных преимуществ. Это позволит компании противостоять кризисным явлениям и становиться лидерами рынка [2].

Среди наиболее распространенных методологических подходов, которые могут быть применимы к управлению стратегическим потенциалом, можно выделить SWOT-анализ. SWOT-анализ – это один из наиболее удобных методов сопоставления данных для оценки возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон компании, позволяющий описать основные тенденции, сформулировать базовые гипотезы о дальнейших перспективах ее деятельности [4, 5].

SWOT-анализ позволяет не только качественно, но и количественно анализировать внутренние и внешние факторы компании с точки зрения всех групп заинтересованных сторон (ГЗС – стейкхолдеров) и целей самой компании. В стейкхолдерской концепции действия организации зависят от множества ее заинтересованных сторон, при этом каждый из стейкхолдеров имеет свои интересы и определенные права на контроль над организацией. Заинтересованные стороны поставляют организации необходимые для ее деятельности ресурсы, потому что ее деятельность позволяет удовлетворять их запросы. Таким образом, отношения между организацией и ее стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, поскольку каждая заинтересованная сторона стремится создать собственную ресурсную базу, которая наилучшим образом способствует достижению их стратегических целей. Каждому ресурсу поставлены в соответствие две его характеристики: важность с точки зрения вклада в ресурсную базу и удовлетворенность качеством и количеством получаемого ресурса [3].

Методика «стейкхолдерского» SWOT-анализа позволяет исследовать внутреннюю среду компании, а именно, анализ характеристик ресурсов, способностей и выявленных среди них слабых и сильных сторон. Определяя ГЗС, влияющие на компанию, следует разделить их на отдельные группы: потребители, государство, общество, внешние партнеры, сотрудники. В ходе анализа применяется экспертное оценивание. При этом экспертами выступают представители всех значимых ГЗС, выявляющие и оценивающие сильные и слабые стороны деятельности компании с точки зрения запросов своих групп. В качестве количественных оценок сильных и слабых сторон деятельности компании использованы следующие показатели: воплощение i -ой характеристики, важность i -ой характеристики, ранг i -ой характеристики. Оценка воплощения i -ой характеристики с точки зрения k -ой ГЗС (Z_i^k) измеряется по целочисленной шкале от -5 до 5.

Положительные значения показателя соответствуют сильным сторонам, а отрицательные значения – слабым. Оценка важности i -ой характеристики с точки зрения k -ой ГЗС (N_i^k) измеряется по целочисленной шкале от 0 до 10 и отражает значимость данной сильной (слабой) стороны компании для группы заинтересованных сторон. Ранг i -ой характеристики с точки зрения k -ой ГЗС определяет вклад характеристики в конкурентный потенциал компании с учетом значимости этой характеристики: $r_i^k = Z_i^k - N_i^k$ [4].

В таблице 1 приведены экспертные оценки сильных и слабых сторон ОАО «Вимм-Билль-Данн».

Таблица 1

Экспертные оценки сильных и слабых сторон ОАО «Вимм-Билль-Данн»

Сильные и слабые стороны	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Группа «Сотрудники»			
Инфраструктура предприятия	2	7	14
Курсы повышения квалификации	3	4	12
Стабильная работа	-1	8	-8
Высокая заработная плата	3	10	30
Мотивационные программы	4	5	20
Высокий уровень корпоративного управления	4	8	32
Рост объема производства	4	6	24
Новое оборудование	3	6	18
Большое число дочерних компаний осложняет управление компанией	-4	7	-28
Группа «Потребители»			
Широкий ассортимент	5	7	35
Доступные цены	-1	9	-9
Качество продукции	4	10	40
Скидки	2	3	6
Акции	1	2	2
Работа дистрибуторов	-3	10	-30
Развитие экспорта	2	5	10
Группа «Государство»			
Соблюдение законов	5	10	50
Занятость населения	2	5	10
Налоги	5	10	50
Страховые взносы	5	10	50
Обеспечение спроса населения	2	7	14
Создание конкурентной среды	5	6	30
Рост объема производства	3	5	15
Развитие экспорта	3	4	12
Группа «Внешние партнеры»			
Инвестиционная привлекательность	4	8	32
Имидж	3	5	15
Работа на выгодных условиях	4	7	28
Сильный портфель брендов	4	6	24
Значительные производственные мощности, как в молочном, так и в соковом направлении	3	4	12
Сильное давление со стороны конкурентов на соковом рынке	-2	5	-10
Сильные позиции на российском рынке молочной продукции и рынке детского питания	4	6	24

Окончание табл. 1

Группа «Общество»			
Широкий ассортимент	5	7	35
Занятость населения	2	5	10
Доступные цены	-1	9	-9
Экологическая безопасность	5	7	35
Закупка молока у населения	3	5	15
Оптовая и розничная торговля	1	4	4
Безопасность для здоровья	5	10	50
Создание качественно новых продуктов	4	6	24

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что сильных сторон у ОАО «Вимм-Билль-Данн» больше, чем слабых. К сильным сторонам относятся: стабильная и высокая заработная плата, широкий ассортимент и высокое качество продукции, безопасность для здоровья населения, соблюдение законов.

К слабым сторонам предприятия можно отнести большое число дочерних компаний, которое осложняет управление компанией, а так же не совсем качественную работу дистрибьюторов, в результате которой возможно недополучение прибыли.

Далее проводим исследование внешней среды компании и выявление возможностей и угроз. В качестве количественных оценок возможностей и угроз компании будем использовать следующие показатели: вероятность появления j -го фактора, значимость j -го фактора, характер влияния j -го фактора. Вероятность появления j -го фактора внешней среды определяется экспертно в интервале от 0 до 1. Значимость j -го фактора внешней среды с точки зрения k -ой ГЗС позволяет оценить, насколько важно возникновение данной ситуации для функционирования компании с точки зрения способности удовлетворять запросы рассматриваемой группы. Показатель изменяется в диапазоне от 0 до 10. Характер влияния j -го фактора внешней среды с точки зрения k -ой ГЗС имеет следующие значения – «+1» – возможность, «-1» – угроза. Ранг j -го фактора внешней среды с точки зрения k -ой ГЗС позволяет определить уровень благоприятности каждого внешнего фактора для компании с учетом его значимости для данной группы [4].

В таблице 2 приведена оценка возможностей и угроз ОАО «Вимм-Билль-Данн».

Таблица 2

Оценка возможностей и угроз ОАО «Вимм-Билль-Данн»

Возможности/угрозы	Вероятность	Значимость	Характер влияния	Ранг
Группа «Сотрудники»				
Хороший потенциал роста на рынке детского питания и минеральной воды	0,9	9	1	8,1
Возможности создания качественно новых продуктов	0,7	8	1	5,6
Нестабильная политическая обстановка	0,7	1	-1	-0,7
Выход на новые рынки или сегменты рынка	0,3	4	1	1,2
Рост объема производства	0,8	10	1	8

Окончание табл. 2

Большая зависимость от одного предприятия – поставщика упаковочных материалов	0,8	4	-1	-3,2
Рост цен на сырьё	0,5	3	-1	-1,5
Группа «Потребители»				
Возможности создания качественно новых продуктов (сочетающихся с концепцией здорового образа жизни, развиваемой компанией)	0,9	7	1	6,3
Появление на рынке крупных отечественных производителей-конкурентов	0,5	4	1	2
Сокращение ассортимента	0,2	5	-1	-1
Рост цен на продукцию	0,3	6	-1	-1,8
Группа «Государство»				
Наращивание доли на рынке	0,7	7	1	4,9
Развитие экспорта (в СНГ, далее зарубежье)	0,6	6	1	3,6
Закрытие предприятия	0,05	8	-1	-0,4
Группа «Внешние партнеры»				
Развитие экономики региона	0,6	5	1	3
Сокращение оттока на Запад готовых специалистов	0,3	4	1	1,2
Возможность появления новых конкурентов	0,5	6	-1	-3
Выход на новые рынки или сегменты рынка	0,3	5	1	1,5
Наращивание доли на рынке	0,6	6	1	3,6
Группа «Общество»				
Появление на рынке крупных отечественных производителей-конкурентов	0,5	4	1	2
Негативное влияние на экологию	0,1	7	-1	-0,7
Возможности создания качественно новых продуктов (сочетающихся с концепцией здорового образа жизни, развиваемой компанией)	0,9	7	1	6,3
Появление новых рабочих мест	0,4	7	1	2,8

Основной угрозой является большая зависимость от поставщика упаковочных материалов. Этот фактор может негативно повлиять на получение прибыли предприятия.

К возможностям ОАО «Вимм-Билль-Данн» относится хороший потенциал роста на рынке детского питания и минеральной воды, а также возможен рост объемов производства.

Для оценки ресурсов и способностей компании используем метод VRIO-анализа. Сущность VRIO-анализа заключается в оценке четырех критериев: ценность (value), редкость (rarity), воспроизводимость (imitability) и организованность (organization). Оценка ресурсов и способностей по этим критериям дает возможность выявить наиболее важные для формирования конкурентного преимущества предприятия ресурсы и способности, а также определить стратегические последствия их исполь-

зования. В рамках модифицированного метода VRIO-анализа проведена оценка конкурентного потенциала ресурсов и способностей ОАО «Вимм-Билль-Данн», представленная в таблице 3, где V_i – ценность ресурсов, R_i – редкость ресурсов и способностей, I_i – воспроизводимость и O_i – организованность ресурсов. Соответствующие формулы можно найти в работе [8].

Таблица 3

**Оценка конкурентного потенциала ресурсов и способностей
ОАО «Вимм-Билль-Данн»**

№	Характеристики корпоративного профиля (ресурсы и способности)	Балльная оценка параметров ресурсов и способностей				
		V_i	R_i	I_i	O_i	VRIO _j
1 Группа «Сотрудники»						
1.1	Инфраструктура предприятия	6	2	8	7	23
1.2	Курсы повышения квалификации	7	3	2	8	20
1.3	Стабильная работа	9	5	4	4	22
1.4	Высокая заработная плата	10	7	5	8	30
1.5	Мотивационные программы	6	4	1	9	20
1.6	Высокий уровень корпоративного управления	8	6	5	9	28
1.7	Новое оборудование, вытесняющее участки с тяжелыми условиями труда	6	5	5	8	24
2 Группа «Потребители»						
2.1	Широкий ассортимент	10	6	5	10	31
2.2	Доступные цены	9	6	4	4	23
2.3	Качество продукции	10	6	6	9	31
2.4	Скидки	3	2	0	7	12
2.5	Акции	2	2	0	6	10
2.6	Качественная работа дистрибуторов	6	3	4	2	15
2.7	Развитие экспорта	5	5	3	7	20
3 Группа «Государство»						
3.1	Соблюдение законов	10	2	2	10	24
3.2	Занятость населения	6	7	3	7	23
3.3	Налоги	10	2	2	10	24
3.4	Страховые взносы	8	2	2	10	22
3.5	Обеспечение спроса населения	6	1	3	7	17
3.6	Создание конкурентной среды	5	3	4	10	22
3.7	Развитие экспорта	5	5	3	8	21
4 Группа «Внешние партнеры»						
4.1	Инвестиционная привлекательность	8	6	5	9	28
4.2	Имидж	8	7	5	8	28
4.3	Работа на выгодных условиях	9	5	2	9	25
4.4	Сильный портфель брендов	10	6	3	9	28
4.5	Значительные производственные мощности, как в молочном, так и в соковом направлении	7	5	4	8	24

5 Группа «Общество»						
5.1	Широкий ассортимент	8	6	5	10	29
5.2	Занятость населения	6	5	3	7	21
5.3	Доступные цены	9	6	4	4	23
5.4	Оптовая и розничная торговля	4	1	2	6	13
5.5	Безопасность для здоровья	10	5	3	10	28
5.6	Создание качественно новых продуктов	7	7	2	9	25
5.7	Закупка молока у населения	5	3	1	8	17

Как видно из таблицы, источником устойчивого преимущества ОАО «Вимм-Билль-Данн» для группы заинтересованных сторон «сотрудники» является «высокая заработная плата». Сотрудники предприятия оценили данную характеристику в 30 баллов. «Высокий уровень корпоративного управления» и «новое оборудование» порождают временные конкурентные преимущества предприятия и при надлежащем уровне развития могут перевести эти конкурентные преимущества в ранг устойчивых. «Мотивационная программа» является слабой стороной ОАО «Вимм-Билль-Данн», но ее развитие позволит предприятию добиться временного конкурентного преимущества, так как эта способность является ценной, не совсем редкой, трудно воспроизводимой, но легко организуемой способностью. Показатель конкурентного потенциала данной способности определен на уровне 20 баллов. «Инфраструктура предприятия», «стабильная работа» являются конкурентным паритетом предприятия. В эти сильные стороны нецелесообразно осуществлять дополнительные инвестиции на данном временном интервале, но ослабевать конкурентный потенциал этих ресурсов и способностей ОАО «Вимм-Билль-Данн» также не должен.

Конкурентный потенциал ГЗС «Потребители»: «широкий ассортимент» и «качество продукции» имеет высокое конкурентное преимущество. Это свидетельствует о том, что ресурс хоть и не в полной мере, но отвечает всем четырем характеристикам модели VRIO.

Временное конкурентное преимущество позволяет предприятия достичь такие сильные стороны, как «доступные цены» для потребителей и «инвестиционная привлекательность» для внешних партнеров, «безопасность для здоровья» для общества. Показатель потенциала этих характеристик равен 28, 23 и 28 баллов соответственно.

Для эффективного построения и осуществления стратегий дальнейшего развития компании необходимо понять, какие именно основные ресурсы и стейкхолдеры вносят максимальный вклад и влияют на достижение поставленных целей.

Отношение между компанией и стейкхолдерами выстраиваются вокруг ресурсного обмена, так как каждая группа заинтересованных сторон стремится создать личную ресурсную базу, которая в наибольшей степени соответствует поставленным целям [7].

Основными стейкхолдерами ОАО «Вимм-Билль-Данн», как и у большинства компаний являются: государство, внешние партнеры, потребители, сотрудники, общество.

При практическом использовании модели основной сложностью является нахождение элементов «безупречной» структуры ресурсного обмена для ОАО «Вимм-Билль-Данн» и его стейкхолдеров.

По результатам экспертной оценки определены и представлены в таблице 4 индивидуальная эффективность каждой группы и эффективность их взаимодействия.

Таблица 4

**Индивидуальная эффективность групп
и эффективность их взаимодействия**

Группа заинтересованных сторон	Вес ГЗС	Индивидуальная эффективность ГЗС (ИЭ)	Эффективность взаимодействия ОАО «ВБД» с ГЗС (ЦЭ)
Сотрудники	0,25	0,85	0,8
Потребители	0,24	0,83	0,82
Государство	0,17	0,7	0,63
Внешние партнеры	0,22	0,75	0,73
Общество	0,12	0,52	0,66
ОАО «Вимм-Билль-Данн»		Эффективность ОАО «Вимм-Билль-Данн» $\bar{\varepsilon}=0,761$	Результативность ОАО «Вимм-Билль-Данн» $P=0,743$

По итогам данной таблицы можно сделать вывод, что наибольшую индивидуальную эффективность от взаимодействия с ОАО «Вимм-Билль-Данн» получают сотрудники 0,85 и потребители 0,83, это связано с тем, что основной целью компании является удовлетворение потребностей потребителей, с помощью работы сотрудников. Наименьшую индивидуальную эффективность от взаимодействия получает общество.

В ходе взаимодействия заинтересованных сторон, эффективность ОАО «Вимм-Билль-Данн» составила 0,76. Наибольшую степень соответствия со своими целями получает предприятие от сотрудников – 0,8, общества – 0,66 и потребителей – 0,82. В результате деятельности всех групп заинтересованных сторон, степень достижения целей ОАО «Вимм-Билль-Данн» составила 0,74. Это свидетельствует о том, что компания является успешной на рынке в сфере производимых товаров.

Рассмотренные методы играют важную роль в стратегическом планировании развития любой компании. Они помогают найти преимущества, на которые следует сделать акцент, и недостатки, которые необходимо устранить, либо скрыть. Также позволяют компании предусмотреть угрозы с внешней стороны и, в связи с полученными результатами, принять необходимые меры.

1. Волгина, О.А. К вопросу развития рынка молочной продукции в Приморском крае / О.А. Волгина, И.В. Ерохина // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12 (часть 1) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://search.rae.ru/>.
2. Кузнецов, А.В. Содержание механизма управления стратегическим потенциалом производственной организации / А.В. Кузнецов // Вестник Поволжского института

- управления. – 2011. – №3 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/01332.htm>.
3. Лавренюк, К.И. Анализ конкурентного потенциала региона на основе количественной модели VRIO (на примере Камчатского края) / К.И. Лавренюк, М.С. Рахманова, К.С. Солодухин // *Современные проблемы науки и образования*. – 2014. – № 6. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.science-education.ru/120-16481>.
 4. Мазелис, Л.С. Методы и модели стратегического управления: курс лекций / Л.С. Мазелис, М.С.Рахманова, К.С.Солодухин. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012.
 5. Майсак, О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / О.С. Майсак // *Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии*. – 2013. – №1 (21). – С. 151–157.
 6. Производственный менеджмент. Портал об управленческом менеджменте, консалтинге и маркетинге [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru> (дата обращения 21.03.16).
 7. Солодухин, К.С. Инновационная технология стратегического анализа организации на основе теории заинтересованных сторон / К.С. Солодухин, М.С. Рахманова // *Научно-технические ведомости СПбГПУ*. – 2009. – № 2, том 1. Экономические науки. – С. 102–111.
 8. Солодухин, К.С. Модель оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза как стейкхолдер-компания / К.С. Солодухин, М.С. Рахманова // *Вестник УГТУ–УПИ*. – 2009. – № 3. – С. 133–139.

© Волгина, О.А., 2016

© Шуман, Г.И., 2016

© Ерохина, И.В., 2016

Для цитирования: Волгина, О.А. Анализ стратегического потенциала филиала федеральной компании на основе количественного стейкхолдерского подхода / О.А. Волгина, Г.И. Шуман, И.В. Ерохина // *Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса*. – 2016. – № 2. – С. 37–46.

For citation: Volgina, O.A. Analysis of the strategic potential of the federal branch of the company based on a quantitative stakeholder approach / O.A. Volgina, G.I. Shuman, I.V. Erokhina // *The Territory Of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University of Economics and Service*. – 2016. – № 2. – P. 37–46.

Дата поступления: 17.05.2016.