

ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РЕГИОНА

Николай Александрович ЖДАНКИН ^{a,*}, Бахром Кароматуллоевич ШАРИПОВ ^b

^a доктор технических наук, академик РАЕН, профессор,
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»,
Москва, Российская Федерация
regul-consult@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-9264-5479>
SPIN-код: 1980-5758

^b старший преподаватель,
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»,
Москва, Российская Федерация
sharipov.misis@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2624-5001>
SPIN-код: 8790-9619

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 24.04.2019
Получена в доработанном
виде 22.05.2019
Одобрена 08.07.2019
Доступна онлайн
15.08.2019

УДК 332.14: 338.2
JEL: O30

Ключевые слова: регион,
анализ внутренней и
внешней среды, силы и
слабости, возможности и
угрозы

Аннотация

Предмет. Роль стратегии для региона. Особенности анализа внутренней и внешней среды на примере Центрального региона Республики Таджикистан.

Цели. Совершенствование методов анализа внутренней и внешней среды применительно к промышленному региону в целях разработки эффективной стратегии его развития.

Методология. Методами стратегического менеджмента выполнен оригинальный расширенный анализ внутренней среды; использованы профиль эффективности управления, SNW-анализ и анализ ассортиментной политики. В отношении внешней среды применены PEST-анализ, лист анализа конкуренции по Портеру, матрица анализа конкурентов. Инструменты исследования адаптированы к специфическим условиям региона.

Результаты. Выявлены сильные и слабые стороны региона. Сформирован перечень возможностей и угроз, позволяющий определить стратегический климат региона. Использование весовой матрицы позволяет выделить ключевые факторы среды, оказывающие реальное влияние на развитие региона. К таким ключевым факторам, в частности, относятся: свободные производственные площади и имидж региона (силы), отсутствие инновационной стратегии и неэффективная система мотивации (слабости), ресурсы региона и возможность получения государственного заказа (возможности), высокая налоговая нагрузка и высокий износ оборудования (угрозы).

Выводы. Использование расширенного анализа и учет выявленных на его основе ключевых факторов среды будет надежной основой для SWOT-анализа и разработки эффективной стратегии развития промышленного региона.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Жданкин Н.А., Шарипов Б.К. Особенности анализа внутренней и внешней среды при разработке стратегии региона // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 8. – С. 1431 – 1449.

<https://doi.org/10.24891/re.17.8.1431>

Роль стратегии для региона

Развитие любого крупного территориального образования (района, области, региона, страны) сложно представить без эффективной

стратегии. Такая стратегия должна учитывать по возможности все важнейшие (демографические, национальные, культурные, социально-экономические, ресурсные, образовательные) особенности

территории, на которой располагается объект. Работа без стратегии, что, к сожалению, часто имеет место, – это нерациональное расходование ресурсов и низкая эффективность с сомнительным результатом на выходе. В конечном итоге это результат непрофессионального управления, которое совершенно недопустимо в кризисное время. Разработка стратегии для страны, региона, области и даже отдельного предприятия становится жизненно необходимым условием их выживания и развития.

Однако известные положения стратегического анализа [1–5] в большей мере ориентированы на предприятие^{1,2}, нежели на такое территориальное образование, как регион, который обладает своими уникальными условиями и наборами характеристик, трудно вписывающихся в теорию стратегического менеджмента^{3,4}. Далее мы рассмотрим, как можно расширить и дополнить инструменты разработки стратегии для промышленного региона, что является важнейшей и актуальнейшей задачей.

В качестве объекта анализа авторы выбрали Центральный регион Республики Таджикистан (этот регион называют также РРП – районы республиканского подчинения), социально-экономические проблемы которого были изучены ранее [6], что дает основания для начала разработки стратегии. Инновационный анализ проблем позволил обосновать и предложить в качестве основного их решения разработку и реализацию эффективной стратегии промышленности региона с учетом инновационного развития. Далее по важности следуют совершенствование технологий производства инновационных продуктов на промышленных предприятиях и создание новых рабочих мест за счет развития малого и

среднего бизнеса (МСБ) в промышленности. Эти направления охватывают ключевые области и направления стратегии, важные в современных условиях. Подобное в той или иной мере отмечалось и другими известными специалистами [7, 8]⁵. Перечисленные вопросы актуальны также для России.

Стратегический анализ проводится в несколько этапов⁶. Первый этап – анализ внутренней и внешней среды, когда оцениваются:

- стратегический потенциал (анализ внутренней среды, выявление сил и слабостей предприятия);
- стратегический климат (анализ внешней среды, выявление возможностей и угроз);
- стратегическая позиция на рынке по отношению к конкурентам.

Второй этап – формулирование миссии и стратегических целей.

Третий этап – разработка эффективной стратегии и выбор ее наилучших вариантов.

В настоящей статье мы ограничимся только первым этапом стратегического анализа, но адаптируем его к особенностям региона.

Анализ внутренней среды

Развитие Центрального региона РТ зависит от многих факторов, действующих как во внешнем окружении, так и внутри самого региона. Несмотря на значительную роль внешней среды, внутренние факторы оказывают определяющее влияние на развитие региона в перспективе.

Изучение факторов внутренней среды региона имеет приоритетное значение для выявления его стратегического потенциала, на который регион может опираться в своем развитии для реализации стратегических целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше

¹ Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. 175 с.

² Дементьева А.Г. Проблемы развития корпоративного сектора в России // Менеджмент сегодня. 2012. № 3. С. 150–162.

³ Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. 296 с.

⁴ Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. СПб.: Питер, 2003. 352 с.

⁵ Монастырский Е.А. Структурная модель инновационной системы // Инновации. 2005. № 8. С. 49–54. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/strukturnaya-model-innovatsionnoy-sistemy>

⁶ Жданкин Н.А. Современный стратегический анализ. М.: МИСиС, 2014. 72 с.

понять проблемы региона и определить задачи развития. К внутренней среде региона относятся ресурсы, технологическая оснащенность, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и инфраструктура.

Для анализа внутренней среды предприятия используются уже известные инструменты – профиль эффективности управления, SNW-анализ, анализ ассортиментной политики⁷. Перенесем эти инструменты на анализ внутренней среды региона, несколько модернизировав их под специфические условия конкретного региона и придав им элементы новизны для большей адаптации к региональному аспекту. Рассмотрим инструменты анализа более подробно.

Профиль эффективности управления

Составление профиля эффективности управления позволяет определить высокоэффективные, среднеэффективные и низкоэффективные стороны региона (предприятия) при помощи выставления оценок отдельным стратегиям (блокам управления). При построении профиля эффективности в случае предприятия достаточно бывает, как правило, девяти блоков для оценки: кадры (персонал), техника и технология, производство, инновации (НИОКР), маркетинг, продажи, логистика, финансы, инвестиции. Однако в случае региона этого недостаточно. Выпадают из рассмотрения важнейшие блоки:

- малый и средний бизнес (МСБ), который может вносить серьезный вклад в развитие региона;
- региональная инфраструктура, обеспечивающая нормальное функционирование бизнеса;
- корпоративная социальная ответственность (КСО), формирующая устойчивое развитие региона в виде системы из трех главных

направлений: это экономика, экология и социальная сфера.

Добавим к известным стратегиям три блока: объемы малого и среднего бизнеса (доля в ВРП – валовом региональном продукте), региональную инфраструктуру и КСО. При этом стратегическая эннеаграмма по 9 известным позициям превращается в стратегическую додекаграмму, состоящую уже из 12 блоков управления, что дает полное представление о развитии региона.

На *рис. 1* представлен профиль эффективности Центрального региона РТ, построенный по результатам обработки опроса специалистов на местах. В опросе принимали участие 22 специалиста из разных областей народного хозяйства (малый и средний бизнес, крупный бизнес, высшая школа и наука, аппарат управления регионом).

Анализ профиля эффективности управления (*рис. 1*) показал большой разброс оценок, что говорит о неравномерном подходе руководства к различным блокам управления. В частности, самыми слабыми местами региона, которые попали в низкоэффективную зону и получили минимальную оценку, оказались технико-технологическая оснащенность, инновации (НИОКР), корпоративная социальная ответственность (КСО), кадровая политика, производственная и маркетинговая стратегии и слабое развитие МСБ. В среднеэффективную зону попали объем продаж (ВРП), логистическая, финансовая, инвестиционная стратегии и региональная инфраструктура. Наивысшую оценку из них получила логистика, что объясняется очень удобным месторасположением региона (центр республики). В высокоэффективной зоне не оказалось ни одной стратегии, что говорит о больших проблемах в развитии региона.

В низкоэффективной зоне оказалось 7 стратегий из 12 возможных, что говорит о явном доминировании слабых сторон. Главными причинами этого являются:

- отсутствие развития промышленности, которая без инноваций и новых технологий находится в застое;

⁷ Жданкин Н.А. Эффективная стратегия как основа повышения производительности труда в металлургии // Сталь. 2015. № 11. С. 95–103. URL: https://misis.ru/Portals/0/EUPP/Kafedra_PM/2015/Zhdankin-Strategija-i-pr-st'-Stal'-2015-11.pdf

- слабая кадровая политика, при которой ввиду отсутствия производства и рабочих мест работоспособное население мигрирует в другие страны (Россию) на заработки (около 45% ВВП формируется за счет денег, которые мигранты перечисляют своим семьям из России);
 - фактически полное отсутствие КСО, когда даже речи не идет об устойчивом развитии общества с учетом экономики, экологии и социальной сферы;
 - узкий ассортимент промышленной продукции, не создающий «питательной среды» для развития маркетинга;
 - малый объем МСБ, исключающий возможность активного развития промышленности и быстрого наращивания ВРП для финансирования инноваций и развития новых технологий.
 - низкая квалификация персонала;
 - слабая мотивация и стимулирование персонала;
 - низкий уровень развития системы обучения и повышения квалификации персонала;
 - отсутствие инноваций;
 - практически отсутствие новых товаров и услуг;
 - узкий ассортимент выпускаемой продукции;
 - низкий уровень технической оснащенности;
 - низкий уровень заработной платы.
- Отсутствие стратегии инновационного развития является главной проблемой региона; при этом упор надо делать на широкое использование и внедрение инноваций, что подтверждают ведущие специалисты [9–16]⁸.

Если нет инноваций и технологий, то нет развития производства, новых рабочих мест (люди уезжают на заработки за рубеж), КСО, широкого ассортимента промышленной продукции. При малом объеме МСБ нет роста ВРП, нет финансирования инноваций и технологий. Решение проблемы – разработка эффективной стратегии развития региона.

SNW-анализ

Для более подробного изучения внутренней среды региона проведен SNW-анализ с определением сильных (strong), нейтральных (neutral) и слабых (weak) сторон. Такой анализ дает развернутую картину и понимание того, какие именно блоки в деятельности региона (и сильные, и слабые) оказывают наибольшее влияние на его развитие. Цель – максимально полное использование сильных сторон для нейтрализации и ликвидации слабых. Результаты SNW-анализа Центрального региона Республики Таджикистан представлены в *табл. 1*.

Как видим из *табл. 1*, к слабым сторонам региона относятся (с учетом ранжирования по приоритетности):

- отсутствие четкой стратегии инновационного развития;

Низкая квалификация персонала – на 2 месте, что усугубляется слабой системой мотивации и стимулирования персонала (3 место), когда персонал практически выключен из эффективной работы. Почти половина трудоспособного населения уехала на заработки в Россию.

Далее следуют неразвитость системы обучения и повышения квалификации персонала и, как результат, отсутствие инноваций, что ведет к отсутствию новых товаров и услуг и узкому ассортименту продукции. Завершают список слабых сторон региона низкий уровень технической оснащенности и низкая заработная плата, что вынуждает людей искать работу в других регионах.

Необходима стратегия инновационного развития, нацеленная на рост квалификации персонала, создание эффективных систем его мотивации и стимулирования, обучения. Следует уделять внимание разработке прорывных инноваций в целях их коммерциализации и дальнейшего широкого внедрения.

⁸ Vitrich H.A. Forms of Virtual Enterprise. *Management Today*, 1997, no. 6, pp. 35–37.

Стоит также отметить сильные стороны региона. Это, прежде всего:

- большие производственные площади;
- удобное территориальное расположение, позволяющее сокращать издержки на перевозки;
- позитивный имидж региона, создающий конкуренцию для предприятий;
- высокий уровень организации маркетинга.

Исследование внутренней среды региона позволяет сделать вывод: основная причина неэффективной работы – отсутствие четкой стратегии инновационного развития, слабая квалификация персонала, неразвитая система его мотивации, что нивелирует усилия по разработке и внедрению инноваций, а в итоге ведет к низкому уровню технической оснащенности и заработной платы.

Стоит отметить, что сильные и слабые стороны региона находятся в равновесии (их количество одинаково, а именно 9), но существуют и нейтральные стороны, которые представляют собой резервы для развития и с которыми надо работать. Эти нейтральные стороны необходимо преобразовать в сильные, не допустив снижения позиций – это и будет стержнем стратегии.

Анализ ассортиментной политики

Потребители предъявляют повышенные требования к качеству продукции и ее ассортименту. Лидером рынка становится тот, кто предлагает более широкий ассортимент продукции, достойное качество и приемлемую цену, показывая свое превосходство в производстве продукции и в ее реализации.

Об уровне развития регионов можно судить по объему выпускаемой ими продукции и ее реализации – результату спроса на нее со стороны потребителей. Анализ данных показывает, что выпуск промышленной продукции в Республике Таджикистан в 2017 г. составил 20,03 млрд сомони и по сравнению с 2012 г. увеличился примерно в 1,5 раза (табл. 2), что является позитивной тенденцией.

Однако в Центральном регионе по сравнению с 2013 г. имело место уменьшение объема промышленной продукции на 237,8 млн сомони, или на 14,87%, что связано с сокращением производства первичного алюминия в ГУП «ТАЛКО».

Анализ показывает, что регионы имеют многоотраслевое сельское хозяйство, объемы которого даже превышают объемы промышленности. Объем валовой продукции сельского хозяйства страны в целом по республике в 2017 г. составил 21,5 млрд сомони и по сравнению с 2000 г. возрос в 3 раза.

Отдельно подчеркнем, что основная часть сельскохозяйственной продукции производится частными хозяйствами, удельный вес которых в среднем составляет более 62%. Основные производители здесь – Хатлонская и Согдийская области, на долю которых приходится почти 80% всего сельскохозяйственного производства.

Также из табл. 2 можно заметить, что объем промышленной продукции Центрального региона почти в 3 раза меньше объема сельскохозяйственной продукции, что говорит об аграрной направленности региона, которому нужно усиливать именно промышленность как наиболее доходную отрасль, обеспечивающую максимальную занятость населения. Необходимо развивать перерабатывающее производство и повышать удельный вес промышленности в ВРП, что является центральной идеей стратегии развития региона. Следует делать упор на развитие малого и среднего бизнеса как главного драйвера роста ВРП.

Анализ внешней среды

Внешняя среда обеспечивает регион определенными условиями для развития и необходимыми внешними ресурсами. Для обеспечения своего развития регион постоянно подпитывается от внешней среды определенными возможностями, в случае ухудшения ситуации старается нейтрализовать угрозы или вызовы, которые несет в себе внешняя среда в виде различного вида неблагоприятных факторов, таких как

законодательство, кризис в экономике, высокие налоги.

Стратегический климат определяется конкретными факторами внешней среды, для чего следует выявить возможности и угрозы. Как свидетельствует опыт, самые эффективные инструменты – PEST-анализ, анализ конкурентных сил в отрасли по М. Портеру, анализ конкурентов и весовая матрица⁹.

PEST-анализ

PEST-анализ выявляет значимые факторы внешней среды, к которым относятся политические (policy), экономические (economy), социальные (society) и технологические (technology), способствующие или препятствующие развитию региона. В табл. 3 приведены результаты PEST-анализа. Задача PEST-анализа – оценить значение этих факторов в настоящее время и сделать прогноз их изменения. Действие одних факторов будет усиливаться, а других – уменьшаться, что и следует учесть в стратегии.

Как видно из табл. 3, главные факторы – экономические (7,6 балла), такие как отсутствие стратегии развития региона, высокие налоги (Таджикистан занимает 3 место в мире среди стран с самыми высокими налогами – 81,8%)¹⁰, низкий уровень МСБ (количество предприятий МСБ за 2014 г. составляло 4,1 тыс.), зависимость от внешних источников сырья [17].

Одним из основных экспортеров в стране считается ГУП «Таджикская Аллюминиевая Компания» (ГУП «ТАЛКО»), которая находится в Центральном регионе Республики Таджикистан. Предприятие ежегодно экспортирует около 98% своей продукции и зависит от импорта сырья (глинозема) из России. Однако, по мнению авторов исследования, в ближайшие годы будет происходить снижение влияния этих факторов до оценки 7,2 балла, основным условием чего

будет стратегия перехода ГУП «ТАЛКО» на местное сырье.

На втором месте – технологические факторы (7,2 балла), которые включают в себя износ оборудования, технологическое развитие региона и уровень инноваций, расходы на НИР и внедрение инновационных технологий. Авторы считают, что в прогнозируемый период технологические факторы смогут занять ключевое место по степени влияния в регионе, так как увеличится износ оборудования, снизится уровень технологического развития региона, усугубится проблема внедрения современного оборудования и инновационных технологий, зависящих от финансирования и грантов со стороны руководства.

Третье место в настоящий момент занимают социальные факторы (6,6 балла): уровень миграции (ежегодно многие жители уезжают на заработки в Россию, Южную Корею, Казахстан и другие страны), уровень заработной платы (среднемесячная зарплата работников предприятий и организаций в регионе составляет 968, 67 сомони (113,3 долл. США), а среднемесячная заработная плата промышленно-производственного персонала – 1 309,68 сомони (153,19 долл. США). В перспективе вероятны увеличение фактора миграции и уменьшение фактора заработной платы в регионе (темпы роста среднемесячной заработной платы работников предприятий и организации по сравнению с 2016 г. составляют 106,7%, а промышленно-производственного персонала – 115,6%).

Политические факторы находятся на 4 месте (6,2 балла), что для стран СНГ довольно странно. Главные факторы в политике – это зависимость от решений руководства региона, отсутствие государственного заказа, налоговая политика, финансирование и гранты. В будущем ситуация может измениться, но вес политических факторов останется неизменным (4 место).

По данным PEST-анализа можно сделать выводы о возможностях и угрозах, представленных в табл. 4.

⁹ Жданкин Н.А. Современный стратегический анализ. М.: МИСиС, 2014. 72 с.

¹⁰ 25 стран с самыми высокими налогами.
URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/95313?page=6>

Анализ конкуренции

Лист анализа конкуренции по М. Портеру дает возможность определить уровень конкуренции в регионе по пяти позициям, таким как: внутрирегиональная конкуренция; появление новых конкурентов; конкуренция импортных товаров; конкуренция между поставщиками; конкуренция между потребителями. Лист анализа конкуренции по М. Портеру представлен в *табл. 5*.

В настоящее время уровень конкуренции между поставщиками – самый низкий (4,67), и в целом все оценки ниже, чем в будущем. В перспективе пяти лет по всем направлениям возможно усиление внутриотраслевой конкуренции, а также между потребителями. Но самая главная проблема – это конкуренция импортных товаров (7), которыми заполнены все магазины и рынки. Решить проблему можно только развивая промышленность и собственное производство.

Как результат, в будущем, за счет производства инновационных продуктов и технологических изменений, возможно усиление внутрирегиональной конкуренции. С появлением новых конкурентов усиливается и конкуренция на отдельных рынках. По всей вероятности, на рынок выйдут иностранные предприятия (особенно китайские) с качественной импортной продукцией и более низкими затратами на производство, поэтому ожидается также усиление конкуренции со стороны импортных товаров с 7 до 8 баллов. В перспективе усилится конкуренция среди потребителей, что обеспечивается ростом требований к качеству сырья, стремлением к снижению расходов сырья и материалов на производство.

Матрица оценки конкурентов

Следующим шагом анализа внешней среды является оценка конкурентов, которыми являются другие регионы страны. В *табл. 6* приведены основные показатели по регионам, отражающие различия в их развитии.

Известная матрица оценки конкурентов, применяемая для оценки предприятия, не подходит для оценки региона, так как регион

имеет свои особенности, часто не совпадающие с особенностями предприятия. Наш регион конкурирует с другими регионами по семи ключевым факторам, к которым относятся:

- ВРП (объем производства и продаж);
- объем промышленного производства (в том числе добывающих и перерабатывающих предприятий);
- уровень инноваций (количество НИИ, ассортимент выпускаемой продукции);
- уровень квалификации персонала;
- имидж региона;
- месторасположение;
- уровень безработицы.

Оценим по 5-балльной шкале (1 – плохо, 5 – очень хорошо) Центральный регион Республики Таджикистан на фоне регионов-конкурентов – Согдийского, Хатлонского, ГБАО и Душанбе (*табл. 7*). Центральный регион занимает в рейтинге лишь 4 (предпоследнее) место, уступая конкурентам почти по всем позициям – это и есть стратегическая позиция региона. Только в месторасположении регион выглядит предпочтительнее других, уступая конкурентам по размеру ВРП, по объему промышленного производства, в том числе по добыче и переработке, по уровню инноваций и уровню безработицы. Обозначенные позиции подсказывают нам направления совершенствования, то есть отвечают на вопрос, где нужно вести активную работу по устранению недостатков. Это и должно найти свое выражение в разрабатываемой стратегии промышленного развития региона.

Весовая матрица

Различные факторы внутренней и внешней среды по-разному взаимодействуют между собой и влияют на регион. Проведенный анализ показал их большое разнообразие. Для определения ключевых факторов, которые оказывают решающее влияние на регион, использовалась так называемая весовая

матрица. Путем парного сравнения сильные и слабые стороны поочередно сравниваются с возможностями и угрозами по специальной методике.

Как следует из результатов анализа весовой матрицы (рис. 2), среди факторов внутренней среды ключевыми силами являются производственные площади и позитивный имидж региона, набравшие по 2 балла. Это немного, но они дают реальные преимущества. Организация планирования и выгодное территориальное расположение набрали по 1 баллу, что говорит о том, что реальными силами эти факторы не являются. К ключевым слабостям относятся отсутствие инновационной стратегии развития и неэффективная система мотивации персонала (5 баллов). Далее следуют отсутствие инноваций (4 балла) как результат слабой мотивации при работе без стратегии и низкая квалификация персонала (2 балла).

Во внешней среде картина следующая. Ключевые возможности – это ресурсы региона и возможность получения государственного заказа (соответственно 5 и 3 балла), а на 3 месте – иностранные инвестиции в регион (2 балла). Низкий уровень безработицы не набрал ни одного балла, то есть он возможностью фактически не является. Ключевые угрозы – это высокая налоговая нагрузка как главнейшая проблема (7 баллов), а также высокий износ оборудования, низкие расходы на НИР и высокий уровень трудовой миграции (4 балла), что является существенным итогом анализа.

Общая картина вполне информативна и отражает реальное положение дел в республике. Отметим, что общий (суммарный) рейтинг сил (6 баллов) уступает общему рейтингу слабостей (16 баллов) почти в 3 раза, что указывает на большие проблемы в развитии региона. Суть стратегии будет состоять в преодолении слабостей, главными из которых являются отсутствие стратегии развития, слабая система мотивации персонала и отсутствие инновационных технологий.

Во внешней среде ситуация следующая. Суммарный рейтинг возможностей (10 баллов) уступает суммарному рейтингу угроз (19 баллов) почти в 2 раза, что говорит о больших рисках, которые таит в себе внешняя среда. Главный вызов – это высокая налоговая нагрузка, отталкивающая бизнес. Среди других важных проблем – высокий износ оборудования, низкие расходы на НИР и высокий уровень трудовой миграции, что делает шансы на развитие призрачными. Это данность, с которой надо считаться. Главная суть разрабатываемой стратегии – это преодолеть указанные слабые стороны и угрозы при имеющихся возможностях.

Таким образом, проведенный в статье анализ внутренней и внешней среды региона с учетом его особенностей позволил четко определить ключевые силы и слабости, возможности и угрозы, что станет надежной основой для SWOT-анализа и разработки эффективной стратегии развития промышленности в регионе.

Таблица 1
SNW-анализ**Table 1**
A SNW analysis

Значимые параметры в деятельности региона	Ранг	S	N	W
Квалификация персонала	2	–	–	+
Текучесть кадров	–	–	+	–
Условия труда	–	–	+	–
Оценка качества работы персонала	–	–	+	–
Мотивация и стимулирование персонала	3	–	–	+
Обучение персонала	4	–	–	+
Уровень технической оснащенности	8	–	–	+
Информационное обеспечение	–	–	+	–
Изношенность оборудования	–	–	+	–
Организация планирования	–	+	–	–
Объемы производства	–	–	+	–
Производственные площади	–	+	–	–
Качество выпускаемой продукции	–	–	+	–
Научно-исследовательские работы	–	–	+	–
Инновации (разработка и внедрение)	5	–	–	+
Стратегия инновационного развития	1	–	–	+
Количество новых товаров и услуг	6	–	–	+
Организация маркетинга	–	+	–	–
Организационная структура (инфраструктура)	–	+	–	–
Ассортимент выпускаемой продукции	7	–	–	+
Объемы продаж	–	–	+	–
Ориентация на потребителя	–	–	+	–
Зависимость от поставщиков	–	–	+	–
Дилерская сеть	–	+	–	–
Финансовая устойчивость региона	–	–	+	–
Численность персонала	–	–	+	–
Заработанная плата	9	–	–	+
Ценовая политика	–	–	+	–
Инвестиционная политика	–	–	+	–
Малый и средний бизнес	–	–	+	–
Состояние охраны труда	–	+	–	–
Имидж региона	–	+	–	–
Психологический климат в регионе	–	+	–	–
Территориальное расположение	–	+	–	–
Социальный пакет	–	–	+	–
Интересы общества (республики в целом)	–	–	+	–
ИТОГО:	–	9	18	9

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 2**Анализ ассортиментной политики за 2017 г.****Table 2****An analysis of the assortment policy for 2017**

Регионы	Объем промышленной продукции, млн сом	Доля каждого региона, %	Объем сельскохозяйственной продукции, млн сом	Доля, %
Согдийский	10 066,4	50,3	5 831,7	27
Хатлонский	6 753,1	33,7	11 381,6	52,7
Душанбе	1 659	8,3	–	–
Центральный	1 357,1	6,7	3 766,5	17,5
ГБАО	193,4	1	598	2,8
РТ (всего)	20 029	100	21 577,8	100

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 3****PEST-анализ****Table 3****A PEST analysis**

Значимые факторы, которые могут оказать влияние на развитие региона	Баллы	
	Актуальная оценка	Перспективная оценка (3–5 лет)
<i>Политические факторы</i>		
Законодательство	6	5
Зависимость от решений руководства региона	7	8
Отсутствие или наличие госзаказа	7	8
Свобода информации и независимость СМИ	6	6
Законы об авторском праве и защите интеллектуальной собственности	5	5
Финансирование и гранты	6	6
Средняя оценка	6,2	6,3
<i>Экономические факторы</i>		
Отсутствие эффективной стратегии развития региона	8	8
Высокие налоги	9	8
Иностранные инвестиции в регион	8	7
Уровень инфляции	7	7
Уровень МСБ	8	9
Стабильность бюджета региона	6	6
Участие региона в целевых программах и приоритетных национальных проектах	7	7
Собственный ресурсный потенциал региона	8	8
Зависимость от внешних источников (сырья, электроэнергии) и импортных товаров	8	6
Средняя оценка	7,6	7,2
<i>Социальные факторы</i>		
Культурное развитие	6	6
Отношение к работе, карьере, выходу на пенсию	6	6
Низкий уровень заработной платы	8	7
Слабая квалификация рабочей силы	8	8
Высокий уровень безработицы	6	6
Уровень трудовой миграции, ситуация на рынке труда	8	9
Развитие КСО, экология в регионе	6	6

Система обучения и повышения квалификации кадров	6	7
Темпы роста населения	6	7
Средняя оценка	6,6	6,9
<i>Технологические факторы</i>		
Технологическое развитие региона и уровень инноваций	8	9
Таможенная политика и внедрение инновационных технологий	7	8
Низкая сопоставимость ввозимого оборудования с инфраструктурой региона	7	8
Расходы на разработки и научные исследования	8	9
Износ оборудования	8	9
Экологическая безопасность технологий	6	6
Ресурсосбережение	6	7
Ремонт действующей технологической основы	8	8
Доступ к новым технологиям	7	7
Средняя оценка	7,2	7,9

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4

Возможности и угрозы внешней среды

Table 4

The external environment: Opportunities and threats

Экономические характеристики региона по степени важности	Возможности	Угрозы
1	Получение государственного заказа	Высокая налоговая нагрузка
2	Иностранные инвестиции в регион	Доминирование импортных товаров на рынке
3	Собственный ресурсный потенциал региона	Низкий уровень средней заработной платы
4	Высокий уровень безработицы	Низкие расходы на научные исследования и разработки (НИР)
5	Низкий уровень квалификации рабочей силы	Высокая конкуренция за доступ к иностранным инвестициям
6	Финансирование и гранты (возможные)	Высокий уровень трудовой миграции
7	Стабильность бюджета региона	Высокий общий износ оборудования

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 5
Анализ конкуренции по М. Портеру

Table 5
Porter's competition analysis

Характеристика и виды конкурентных сил	Актуальная оценка	Перспективная оценка (3–5 лет)	Предполагаемые действия
<i>Внутрирегиональная конкуренция</i>			
Количество игроков	5	7	Поощрение конкуренции, развитие малого и среднего бизнеса
Цена	5	7	Скидки, акции
Темпы роста рынка	5	7	Снижение налогов для увеличения количества игроков, доступность кредитов
Качество	6	7	Широкое внедрение современных разработок и тенденций
Сбытовая сеть	6	7	Оптимизация каналов распределения и реализации
Инновационные продукты	6	8	Внедрение инновационных технологий, особенно в МСБ
Темпы технологических изменений	6	8	Развитие и инновации
Реклама	5	6	СМИ, Интернет, баннеры, радио, журналы
Средняя оценка (позиция)	5,5 (2)	7,1 (2)	–
<i>Появление новых конкурентов</i>			
Уровень затрат для входа	6	7	Эффект масштаба, известный бренд, выгодное место продаж, качественный бизнес-план
Выходные барьеры	6	7	Снижение капитальных затрат, инвестиции, привлечение поставщиков и клиентов
Готовность существующих конкурентов к снижению цен	4	5	Постоянное обновление, совершенствование
Реакция новых конкурентов	5	6	Демпинг, снижение цен, рост качества товаров
Средняя оценка (позиция)	5,25 (3)	6,25 (3)	–
<i>Конкуренция импортных товаров</i>			
Средний оборот импортных товаров в регионе	6	7	Поддержка отечественного товаропроизводителя, импортозамещение
Капиталовложения в производство импортных товаров	8	9	Инвестиции в собственное производство
Прибыль компаний, производящих импортные товары	7	8	Активное развитие инноваций и их внедрение в производство
Средняя оценка (позиция)	7 (1)	8 (1)	–
<i>Конкуренция между поставщиками</i>			
Чувствительность цены	4	5	Акции, поощрения постоянных покупателей
Удовлетворенность качеством	5	6	Производство высококачественной продукции
Выгодные условия поставки	5	6	Совершенная система логистики (доставка и разгрузка при необходимости)
Средняя оценка (позиция)	4,67 (5)	5,67 (4)	–
<i>Конкуренция между потребителями</i>			
Уровень дифференциации	5	6	Предложение собственной продукции, которая по качеству превосходит импортную

Емкость рынка	5	6	Развитие маркетинга, технологий активного продвижения продукции
Устойчивость	6	6	Прогнозирование, внедрение инновационных технологий
Психология	5	5	Стимулирующая заработная плата
Издержки	6	5	Переход к эффективному производству, постоянное снижение издержек
Поведение	4	5	Изучение и прогнозирование поведения потребителя, убеждение потребителя в ценности своей продукции
Средняя оценка (позиция)	5,17 (4)	5,5 (5)	–

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 6
Основные показатели по регионам Республики Таджикистан

Table 6
Key indicators by region of the Republic of Tajikistan

Ключевые факторы	Центральный регион	Регионы-конкуренты			
		Согдийский	Хатлонский	ГБАО	Душанбе
ВРП (млн сом)	9 314,3	16 676,8	16 049,7	5 401,1	11 003,9
Объем промышленной продукции (млн сом), общая величина	1 350, 5	10 066,4	6 753,2	193,4	1 659
Добывающая промышленность	94,5	4 050	319	50,8	9,3
Обрабатывающая промышленность	1 134,9	5 678,3	3 606,6	68,7	1 280,6
Научно-технические организации	2	7	4	3	64
Среднемесячная заработная плата промышленно-производственного персонала (сом)	1 309,68	1 714,13	1 431,89	1 676,74	1 401,49
Численность безработных, зарегистрированных в службе занятости (тыс. чел.)	16,6	9,7	16	4,9	2,5

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 7
Матрица оценки регионов-конкурентов

Table 7
A competitor region estimator matrix

Ключевые факторы	Центральный регион	Регионы-конкуренты			
		Согдийский	Хатлонский	ГБАО	Душанбе
ВРП региона	2	4	4	1	2
Общий объем промышленного производства	3	5	4	1	3
Объем производства по добывающим предприятиям	2	5	3	2	1
Объем производства по перерабатывающим предприятиям	2	5	3	1	2
Уровень инноваций в регионе	1	2	1	1	4
Уровень квалификации персонала	3	3	3	3	4
Имидж региона в стране	2	3	2	1	3

Месторасположение региона	5	3	3	2	5
Уровень безработицы в регионе	1	2	1	3	4
Сумма рейтинга (дополнительные очки)	17 (4)	22 (10)	18 (6)	12 (3)	25 (3)
Место в рейтинге	4	2	3	5	1

Источник: авторская разработка

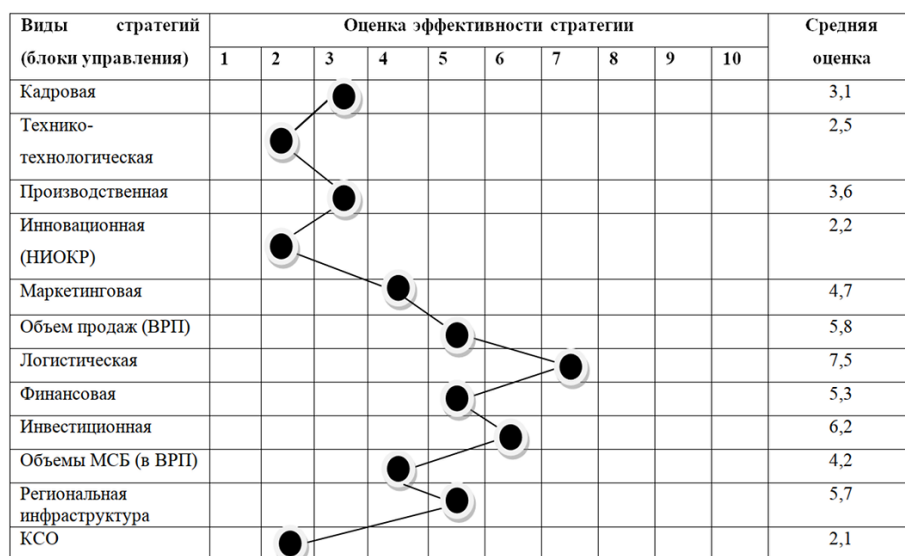
Source: Authoring

Рисунок 1

Профиль эффективности управления региона

Figure 1

A region management performance profile



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2
Весовая матрица

Figure 2
A weight matrix

		Возможности				Угрозы				Сумма баллов	Место в рейтинге
		Получение государственного заказа	Иностранные инвестиции в регионе	Ресурсы региона	Высокий уровень безработицы	Высокая изношенность оборудования	Высокая налоговая нагрузка	Низкие расходы на НИР и инновации	Высокий уровень трудовой миграции		
Силы	Организация планирования	0	-	-	+	-	-	-	-	1	3-4
	Производственные площади	-	+	0	+	-	0	-	0	2	1-2
	Выгодное территориальное расположение	-	0	-	+	-	-	-	0	1	3-4
	Позитивный имидж региона	+	+	-	0	0	-	0	-	2	1-2
Слабости	Отсутствие стратегии инновационного развития	-	+	+	+	+	-	0	+	5	1-2
	Низкая квалификация персонала	+	-	-	+	-	-	-	-	2	4
	Неэффективная система мотивации персонала	+	+	+	+	0	-	+	0	5	1-2
	Отсутствие инноваций (разработок и ноу-хау)	+	+	-	+	+	-	0	-	4	3
	Сумма баллов (рейтинг)	3	2	5	0	4	7	4	4		
	Место в рейтинге	2	3	1	4	2-4	1	2-4	2-4		

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
3. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. М.: Вильямс, 2016. 368 с.
4. Расиел И.М. Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 192 с.
5. Свэйм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. СПб.: Питер, 2011. 413 с.
6. Жданкин Н.А., Шарипов Б.К. Социально-экономические проблемы развития промышленного региона и инновационный подход к их решению // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 1. С. 151–168. URL: <https://doi.org/10.18334/ce.13.1.39772>

7. Идзиев Г.И. Инновационное развитие промышленности региона и его роль в формировании конкурентоспособных производств // Региональная экономика: теория и практика. 2011. Т. 9. Вып. 48. С. 23–28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/innovatsionnoe-razvitiye-promyshlennosti-regiona-i-ego-rol-v-formirovanii-konkurentosposobnyh-proizvodstv-1>
8. Похилько Т.Н. Инновационное развитие региона. Ставрополь: СевКавГТУ, 2010. 183 с.
9. Leiponen A. Skills and Innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 2005, vol. 23, iss. 5–6, pp. 303–323. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2005.03.005>
10. Piergiovanni R., Santarelli E., Vivarelli M. From Which Source Do Small Firms Derive Their Innovative Inputs? Some Evidence from Italian Industry. *Review of Industrial Organization*, 1997, vol. 12, iss. 2, pp. 243–258. URL: <https://doi.org/10.1023/A:1007781501147>
11. Winkler V.A., Bouncken R.B. How Does Cultural Diversity in Global Innovation Teams Affect the Innovation Process? *Engineering Management Journal*, 2011, vol. 23, iss. 4, pp. 24–35. URL: <https://doi.org/10.1080/10429247.2011.11431917>
12. Liefner I., Hennemann S., Xin L. Cooperation in the Innovation Process in Developing Countries: Empirical Evidence from Zhongguancun, Beijing. *Environment and Planning A*, 2006, vol. 38, iss. 1, pp. 111–130. URL: <https://doi.org/10.1068/a37343>
13. Krugman P., Venables A.J. Integration, Specialization, and Adjustment. *European Economic Review*, 1996, vol. 40, iss. 3–5, pp. 959–967. URL: [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(95\)00104-2](https://doi.org/10.1016/0014-2921(95)00104-2)
14. Storper M., Walker R. The Capitalist Imperative: Territory, Technology, and Industrial Growth. New York, Basil Blackwell, 1989, 279 p.
15. Porter M. The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 2003, vol. 37, no. 6–7, pp. 549–578. URL: <https://doi.org/10.1080/0034340032000108688>
16. Martin R., Sunley P. Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? *Journal of Economic Geography*, 2003, vol. 3, iss. 1, pp. 5–35. URL: <https://doi.org/10.1093/jeg/3.1.5>
17. Ахмадбекова Н.М. Формирование и становление малого и среднего бизнеса в переходной экономике республики Таджикистан // Фундаментальные исследования. 2016. № 1-1. С. 99–103. URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39800>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

FEATURES OF ANALYSIS OF THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT WHEN DEVELOPING THE REGION'S STRATEGY

Nikolai A. ZHDANKIN^{a,*}, Bakhrom K. SHARIPOV^b

^a National University of Science and Technology (MISiS),
Moscow, Russian Federation
regul-consult@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0001-9264-5479>

^b National University of Science and Technology (MISiS),
Moscow, Russian Federation
sharipov.misis@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2624-5001>

* Corresponding author

Article history:

Received 24 April 2019
Received in revised form
22 May 2019
Accepted 8 July 2019
Available online
15 August 2019

JEL classification: O30

Keywords: analysis, internal and external environment, strengths and weaknesses, opportunities and threats

Abstract

Subject This article discusses the development of a strategy for the region and the specifics of analysis of the region's internal and external environment, considering the Central region of the Republic of Tajikistan as a case study.

Objectives The article aims to improve the methods of analysis of the internal and external environment in relation to the industrial region in order to develop an effective strategy for its advancement.

Methods For the study, we used the methods of SNW and PEST analyses, and the diamond model.

Results The article identifies the strengths and weaknesses of the region and shows the opportunities and threats that help determine the region's strategic climate.

Conclusions Using expanded analysis and taking into account the key factors identified will provide a principled framework for SWOT analysis and design of an effective development strategy of the industrial region.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Zhdankin N.A., Sharipov B.K. Features of Analysis of the Internal and External Environment when Developing the Region's Strategy. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2019, vol. 17, iss. 8, pp. 1431–1449. <https://doi.org/10.24891/re.17.8.1431>

References

1. Adizes I.K. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014, 512 p.
2. Ansoff H.I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The New Corporate Strategy]. St. Petersburg, Piter Publ., 2008, 560 p.
3. Jenster P., Hussey D.E. *Analiz sil'nykh i slabykh storon kompanii. Opredelenie strategicheskikh vozmozhnostei* [Company Analysis: Determining Strategic Capability]. Moscow, Vil'yams Publ., 2016, 368 p.
4. Rasiel E.M. *Metod McKinsey: ispol'zovanie tekhnik vedushchikh strategicheskikh konsul'tantov dlya sebya i svoego biznesa* [The McKinsey Way. Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help You and Your Business]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2004, 192 p.

5. Swaim R.W. *Strategii upravleniya biznesom Pitara Drukera* [The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker]. St. Petersburg, Piter Publ., 2011, 413 p.
6. Zhdankin N.A., Sharipov B.K. [Social and economic problems of development of the industrial region and innovative approach to their decision]. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*, 2019, vol. 13, iss. 1, pp. 151–168. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.18334/ce.13.1.39772>
7. Idziev G.I. [Innovative development of the region's industry and its role in the formation of competitive production]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*, 2011, vol. 9, iss. 48, pp. 23–28.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/innovatsionnoe-razvitie-promyshlennosti-regiona-i-ego-rol-v-formirovanii-konkurentosposobnyh-proizvodstv-1> (In Russ.)
8. Pokhil'ko T.N. *Innovatsionnoe razvitie regiona* [Innovative development of the region]. Stavropol, NCSTU Publ., 2010, 183 p.
9. Leiponen A. Skills and Innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 2005, vol. 23, iss. 5–6, pp. 303–323.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2005.03.005>
10. Piergiovanni R., Santarelli E., Vivarelli M. From Which Source Do Small Firms Derive Their Innovative Inputs? Some Evidence from Italian Industry. *Review of Industrial Organization*, 1997, vol. 12, iss. 2, pp. 243–258.
URL: <https://doi.org/10.1023/A:1007781501147>
11. Winkler V.A., Bouncken R.B. How Does Cultural Diversity in Global Innovation Teams Affect the Innovation Process? *Engineering Management Journal*, 2011, vol. 23, iss. 4, pp. 24–35.
URL: <https://doi.org/10.1080/10429247.2011.11431917>
12. Liefner I., Hennemann S., Xin L. Cooperation in the Innovation Process in Developing Countries: Empirical Evidence from Zhongguancun, Beijing. *Environment and Planning A*, 2006, vol. 38, iss. 1, pp. 111–130.
URL: <https://doi.org/10.1068/a37343>
13. Krugman P., Venables A.J. Integration, Specialization, and Adjustment. *European Economic Review*, 1996, vol. 40, iss. 3–5, pp. 959–967.
URL: [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(95\)00104-2](https://doi.org/10.1016/0014-2921(95)00104-2)
14. Storper M., Walker R. *The Capitalist Imperative: Territory, Technology, and Industrial Growth*. New York, Basil Blackwell, 1989, 279 p.
15. Porter M. The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 2003, vol. 37, no. 6–7, pp. 549–578. URL: <https://doi.org/10.1080/0034340032000108688>
16. Martin R., Sunley P. Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? *Journal of Economic Geography*, 2003, vol. 3, iss. 1, pp. 5–35.
URL: <https://doi.org/10.1093/jeg/3.1.5>
17. Akhmadbekova N.M. [Formation and development of small and medium business in transition economies the Republic of Tajikistan]. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*, 2016, no. 1–1, pp. 99–103.
URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39800> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.