

## 9.7. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Федорищева О.В., преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии, соискатель ученой степени кандидата экономических наук

*Оренбургский государственный университет*

В статье рассматривается аналитический инструментарий внешней среды промышленного предприятия по следующим уровням: макросреда, мезосреда, микросреда, субмикросреда. Группировка аналитического инструментария внешней среды предприятия предназначена для осуществления превентивной диагностики внешней среды, поиска источников возможного кризиса для предприятия.

### ВВЕДЕНИЕ

Анализ внешней среды является важнейшим элементом стратегического управления предприятием, позволяющим оценить внешнее окружение, в котором находится компания.

Поскольку кризис может формироваться как во внутренней, так и во внешней среде предприятия, исследование тенденций факторов внешней среды представляется важным и актуальным направлением и превентивного антикризисного менеджмента, и диагностики. Группировка аналитического инструментария внешней среды предприятия необходима для осуществления превентивной диагностики внешней среды, поиска источников возможного кризиса для предприятия.

Внешняя среда в качестве одного из основных объектов исследования выступает в теории маркетинга, где она является важным элементом маркетинговой системы предприятия.

Несмотря на казалось бы очевидную структурированность внешней среды предприятия (выделение ее макро и микро уровней), дальнейшая декомпозиция структурных факторов существенным образом зависит от целей исследования или взглядов исследователя на наличие потенциальной проблемы в тех или иных аспектах среды. Так, можно выделить целый ряд как подуровней, так и надуровней макро- и микросреды. Например, ряд исследователей выделяют глобальную среду (надуровень макросреды), мезосреду (надуровень микросреды), а также субмикросреду (подуровень микросреды). Рассмотрим их более подробно.

Макросреду традиционно описывают через состояние экономики и общества в целом, выделяя в ней ряд важных аспектов – макроэкономический, социально-культурный, технологический и правовой. Согласно энциклопедии, макросреда – это совокупность всех природных и социальных условий, в которых осуществляется жизнедеятельность человека и различных социальных групп. В более узком смысле – макросреда представляет собой систему господствующих в стране общественных отношений [3]. Макросреда напрямую влияет на микросреду, то есть непосредственную среду функционирования предприятия, его отраслевой рынок.

Понятие мезосреды раскрывается через новую управленческую дисциплину – стейкхолдер-менеджмент. Стейкхолдерами (заинтересованными лицами) являются практически любые субъекты рынка, имеющие отношения (влияющие или зависящие от компании) с компанией.

Ю.Д. Турусин и др. так описывает сущность мезосреды: «Мезосреда – это часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия. Для выработки эффективной стратегии поведения на рынке организация должна собирать подробную информацию о взаимодействующих субъектах, чтобы определить источники их силы и слабости, прогнозировать их возможные действия в будущем» [7].

Микросреда описывается состоянием отраслевого рынка и включает субъектов, определяющих рыночную ситуацию: структуру рынка, тип конкуренции, конъюнктуру рынка (поставщиков, посредников, покупателей и конкурентов). Факторы микросреды (конкуренция, спрос, предложение, цены и т.п.) непосредственно влияют на предприятие и обуславливают его экономическую эффективность.

Выделяют также субмикросреду как подуровень микросреды, включающий партнеров предприятия по цепочке создания ценности. Понятие субмикросреды вводит М.В. Воронина, определяя ее фактически как партнерский рынок и включая в нее поставщиков и партнеров по аутсорсингу и сбыту (посредников) [1].

Очевидно, что дифференциацию уровней внешней среды можно продолжать в обе стороны, выделяя, например, уровни среды, включающие взаимодействия партнеров по стратегическим альянсам и, наоборот, более высокий уровень глобальной среды, описывающий влияние глобальных игроков (топливно-энергетический комплекс) на национальный рынок и бизнес.

В целом можно представить все вышеупомянутые виды сред как вложенные в макросреду (рис. 1).

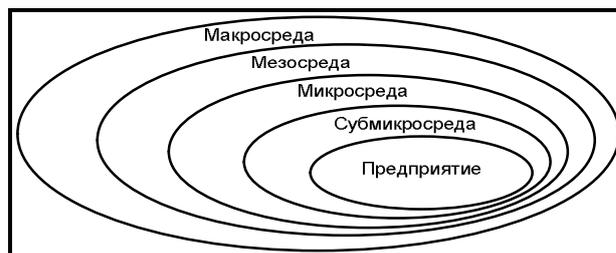


Рис. 1. Уровни внешней среды

Следует отметить, что для анализа внешней среды предприятия используется комбинированный инструментарий, объединяющий в себе как традиционные математико-статистические методы, так и методы менеджмента и маркетинга. Наиболее наглядно рассматривать аналитический инструментарий внешней среды можно по ее уровням, а также в зависимости от изучаемого субъекта (объекта) среды.

### АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МАКРОСРЕДЫ

Традиционно анализ макросреды проводят с помощью **PEST**-анализа, предполагающего выделение четырех аспектов среды:

- политико-правового **P**;
- экономического **E**;
- социально-культурного **S**;
- технологического **T**.

Существуют также расширенные версии **PEST**-анализа. Так, одна из расширенных версий **PEST**-анализа носит название **T.E.M.P.L.E.S.** (technology, economics, market, politics, laws, ecology, society). Вне зависимости от состава факторов, находящихся в рассмотрении исследователя, сутью анализа является факторный анализ, позволяющий оценить влияние (силу влияния) всех факторов на отраслевой рынок и фирму.

В последнее время с ростом важности экологического фактора крупные компании оценивают влияние изменений в экологии на отраслевые стандарты и качество продукции предприятий.

Фирмы, ориентированные на активное внедрение инноваций, специальным исследованиям подвергают технологический фактор, прогнозируя научно-технический прогресс. За рубежом такие прогнозы получили название форсайтов – оценки долгосрочных перспектив науки, технологии, экономики и общества для определения

стратегических направлений исследований и новых технологий, способных принести максимальные социально-экономические результаты.

Для прогнозирования состояния всей макросреды используются такие сложные методы социально-экономического моделирования как имитационное моделирование, когнитивное моделирование, сценарное планирование и т.п.

Имитационное, когнитивное и сценарное моделирование может использоваться на любом уровне внешней среды как методология комплексного анализа и прогнозирования будущего (рис. 2).

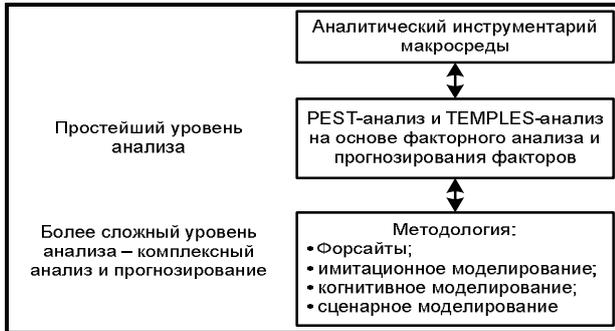


Рис. 2. Аналитический инструментарий макросреды

## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕЗОСРЕДЫ

На уровне мезосреды анализируется влияние стейкхолдеров на функционирование фирмы. В отношении каждого стейкхолдера осуществляется оценка его влияния на фирму и ее окружение (других стейкхолдеров).

В большинстве случаев наиболее важными группами стейкхолдеров являются сотрудники (включая руководство и менеджеров по продажам), потребители, акционеры, поставщики, дистрибьюторы, финансовые организации, финансовые аналитики, средства массовой информации, общественные организации, властные структуры и т.п. Отнести всех стейкхолдеров к какому-то одному уровню внешней среды невозможно. Например, сотрудники и топ-менеджмент предприятия относятся вообще не к внешней, а к внутренней среде, поставщики, конкуренты и покупатели к микросреде. Фактически мезосреду создают такие стейкхолдеры как финансовые организации (аналитики и эксперты, формирующие ожидания акционеров), СМИ, общественные организации и властные структуры. Другими словами, мезосреда представлена стейкхолдерами, которые существенно влияют на имидж компании и ее репутацию своими высказываниями в различных СМИ, Интернет и т.п. В связи с этим основными инструментами анализа мезосреды выступают методы анализа репутации компании. Чаще всего инструментом такой оценки выступает репутационный аудит (рис. 3).

Сущность и методика проведения репутационного аудита представлена в работе К.В. Гавришина [2]. Согласно его мнению, в основе репутационного аудита лежат качественные методы исследований – контент-анализ (анализ документов, текстов, предназначенных для коммуникации с внешней средой, публикаций деловой и финансовой прессы, обзоров аналитиков рынка), а также экспертные интервью с менеджментом

компании и экспертами, которые представляют деловое окружение компании или ее стейкхолдеров, включая собственный персонал.

Таким образом, в результате анализа мезосреды, предприятие получает оценку своей репутации, репутационного капитала, который обеспечивает ему доверие со стороны потенциальных инвесторов, а значит будущую финансовую устойчивость предприятия.

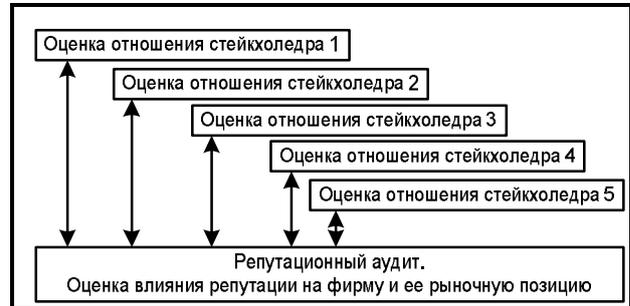


Рис. 3. Аналитический инструментарий мезосреды

## АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МИКРОСРЕДЫ

К микросреде относят таких стейкхолдеров как покупатели (потребители), поставщики и посредники, а также конкуренты. Однако здесь важно учитывать следующий момент: среди всех видов стейкхолдеров микросреды следует выделять партнеров, то есть тех, кто включен в самый близкий круг тесного взаимодействия с компанией или, по-другому, в сеть взаимоотношений в рамках цепочки по созданию ценности. Эти субъекты должны рассматриваться как сетевые партнеры компании в рамках субмикросреды.

Аналитический инструментарий микросреды формируется следующими методами (рис. 4).

1. Методы анализа отраслевого рынка:
  - анализ тенденций спроса и предложения;
  - жизненного цикла основного продукта отрасли;
  - динамики емкости рынка;
  - динамики оптовых и розничных цен и т.п.
 По результатам анализа осуществляется прогнозирование всех названных параметров.
2. Методы анализа покупателей:
  - сегментация рынка и поиск свободной рыночной ниши;
  - анализ профиля сегментов покупателей;
  - исследование мотивов и поведения покупателей.
3. Методы анализа поставщиков:
  - анализ структуры рынка закупок;
  - степени его монополизации;
  - анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка закупок (закупочных цен) и т.п.
4. Методы анализа посредников:
  - сегментация посредников, анализ профиля посредников (набор характеристики);
  - характеристика каналов сбыта.
5. Методы анализа конкурентов:
  - анализ конкурентоспособности (сильных и слабых сторон);
  - анализ конкурентных групп;
  - построение конкурентной карты;
  - конкурентная разведка;
  - промышленный шпионаж и т.п.

В качестве одного из методов анализа внешней среды следует также выделить современный метод изучения лучших компаний и бизнес-процессов – бенчмаркинг. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск,

оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения [8]. Поскольку партнер по бенчмаркингу всегда является субъектом внешней среды предприятия, то мы можем отнести этот метод к аналитическому инструментарию внешней среды.

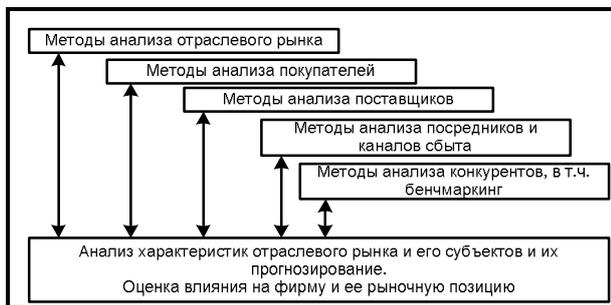


Рис. 4. Аналитический инструментарий микросреды

Таким образом, анализ микросреды предприятия позволяет выявить отраслевые тенденции, спрогнозировать их и оценить их влияние на состояние и деятельность предприятия. По результатам анализа может быть осуществлена корректировка целей и стратегии предприятия, либо его тактики.

### АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СУБМИКРОСРЕДЫ

Как мы отмечали, субмикросреда охватывает ближайшее окружение предприятия или тех субъектов, с которыми у предприятия сложились наиболее тесные долгосрочные взаимоотношения в рамках цепочки по созданию ценности.

В общем случае в отношении партнеров предприятия (поставщиков, покупателей и посредников) осуществляются исследования характеристики взаимоотношений с ними, определяющих их силу (тесноту), надежность, удовлетворенность, что вместе формирует высокую структурированность партнерской сети. Высокая структурированность сети создает на входе в нее высокие барьеры для новичков и способствует стабильности отношений, сокращению транзакционных издержек, росту доверия и взаимопомощи внутри сети.

Оценка сущности и характеристики отношений предприятия с его партнерами осуществляется на базе методологии сетевого подхода, которая была заимствована специалистами промышленного маркетинга у социологов. Сетевой подход имеет свой специфический инструментарий, сутью которого являются опросы партнеров для определения характеристики их взаимоотношений с предприятием (инициатором опроса). Если в результате опроса отношения характеризуются позитивно, то считается, что предприятие правильно управляет отношениями и партнеры лояльны в долгосрочной перспективе. Если же характеристики отношений имеют негативный оттенок, то лояльность партнеров низкая, что может привести к разрыву отношений и дестабилизации всей цепочки создания ценности.

Таким образом, анализ и оценка взаимоотношений предприятия с партнерами в цепочке создания ценности в рамках методологии сетевого подхода позволяет прогнозировать предприятию стабильность его цепочки поставок и сбыта в долгосрочной перспективе.

Помимо анализа характеристик отношений компании с ее партнерами, существует целый спектр методов маркетинга отношений, позволяющий изучить сравнительную важность тех или иных партнеров для компании и на основе этой важности разработать стратегии развития взаимоотношений с партнерами. Набор таких методов включается в анализ портфеля покупателей и поставщиков компании и может включать:

- метод ABC и XYZ-анализа;
- метода анализа ключевых покупателей и поставщиков;
- метода анализа жизненного цикла отношений с покупателями и поставщиками;
- метода анализа прибыльности поставщиков и покупателей и т.п.

Более подробно все упомянутые методы рассмотрены в монографии Иванова А.Г. и Юлдашевой О.У [4].

Совокупность методов анализа субмикросреды представлена на рис. 5.

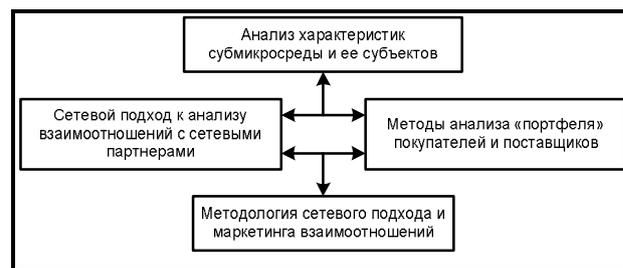


Рис. 5. Аналитический инструментарий субмикросреды

На рис. 6 представлена вся совокупность методов анализа внешней среды предприятия.

Завершается анализ внешней среды SWOT-анализом, раскрывающим сильные и слабые стороны компании, а также шансы и риски. При этом отметим, что анализ факторов внешней среды позволяет провести только часть SWOT-анализа – анализ шансов и рисков. Детальный анализ сильных и слабых сторон требует проведения детального анализа внутренней среды предприятия.

Обобщая классификацию аналитического инструментария внешней среды отметим, что выбор тех или иных методов осуществляет сам исследователь в зависимости от:

- целей исследования;
- имеющихся (выделенных) ресурсов;
- контекста, в котором находится предприятие.

Однако общий подход к анализу внешней среды должен быть таков:

- факторный анализ внешней среды и выделение наиболее значимых с точки зрения влияния на предприятие факторов (факторов влияния);
- детальный анализ фактора влияния, его текущего состояния и прогнозирование его состояния в будущем;
- оценка связей между фактором влияния (фактором внешней среды) и характеристиками внутренней среды предприятия (показателями его хозяйственно-сбытовой деятельности);
- прогнозирование состояния предприятия в будущем (превентивная диагностика) в зависимости от состояния факторов влияния и разработка рекомендаций по корректировке текущих целей и стратегий.

Анализ внешней среды должен проводиться параллельно анализу внутренней среды. По результатам анализа необходимо искать зависимости факторов (показателей) внутренней среды от факторов (показателей) внешней среды для разработки моделей мониторинга внешней и внутренней среды.

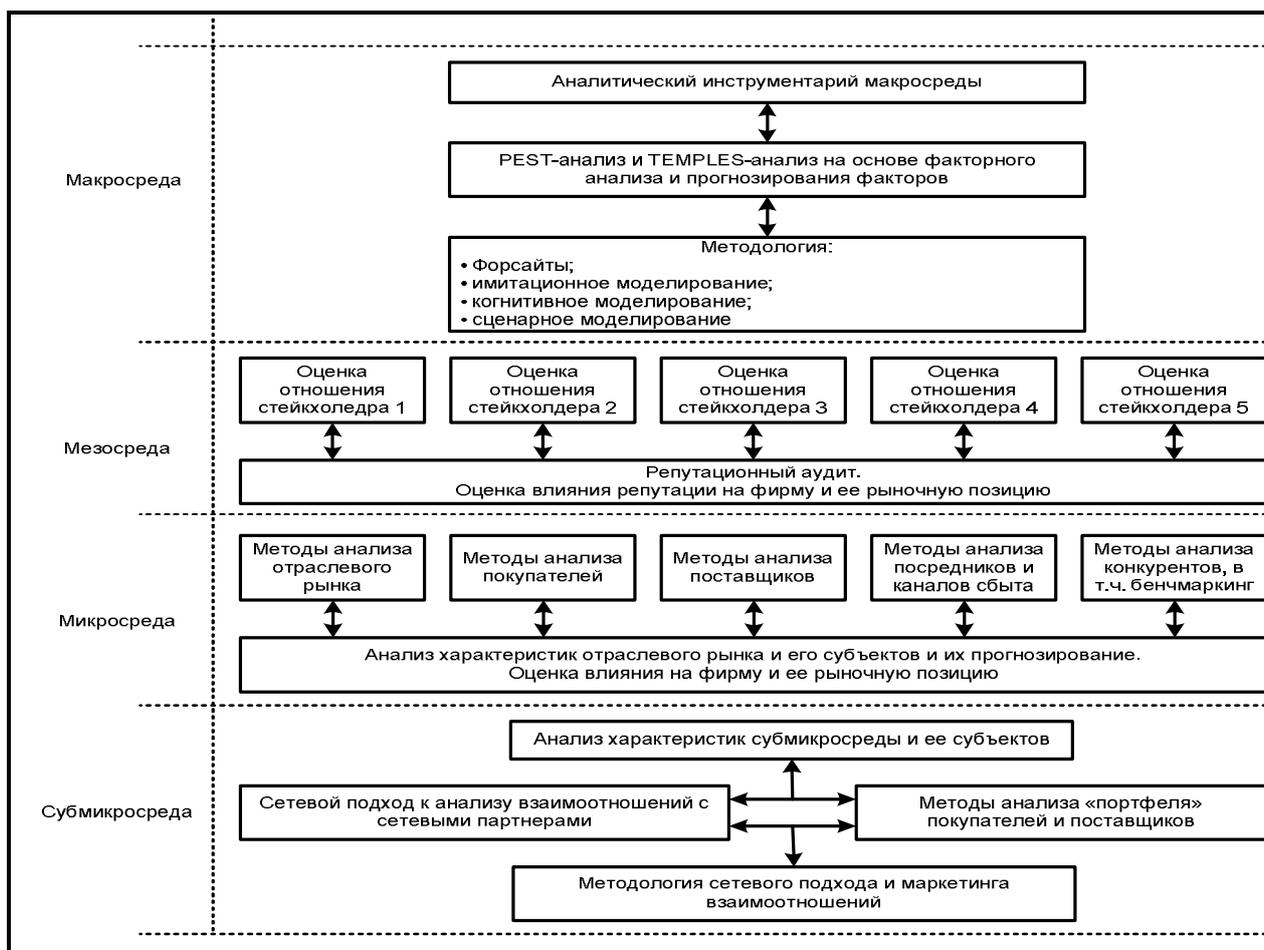


Рис. 6. Аналитический инструментарий внешней среды предприятия по уровням анализа

## Литература

1. Воронина В.М. Превентивное антикризисное управление промышленными предприятиями: диагностика и решения [Текст] / В.М. Воронина. – М.: Экономика, 2008. – 170 с.
2. Гавришин К.В. Репутационный аудит как ключевой элемент процесса управления репутацией компании [Текст] / К.В. Гавришин // Современные проблемы экономики. – 2010. – №1. – С. 104-108.
3. Зорин В.И. Евразийская мудрость от А до Я [Текст]: филологический толковый словарь. Алматы: Создік-Словарь, 2002. – 408 с.
4. Иванов А.Г. Маркетинг отношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B [Текст] / А.Г. Иванов, О.У. Юлдашева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.
5. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Текст]: пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-бизнес, 2005. – 294 с.
6. Попова Ю.Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках [Текст]: автореф. дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Ю.Ф. Попова. – СПб.: СПбГУЭФ, 2010. – 44 с.
7. Турусин Ю.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Ю.Д. Турусин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаламова; Гос. ун-т управления. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 231 с.
8. Bresin S. Pratiquer le benchmarking. 1995.

Федорищева Ольга Васильевна

## Ключевые слова

Внешняя среда; превентивный антикризисный менеджмент; аналитический инструментарий; макросреда; мезосреда; микросреда; субмикросреда.

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность. Исследование внешней среды промышленного предприятия в разрезе факторов является важным направлением превентивного антикризисного управления. Аналитический инструментарий исследования внешней среды необходим для своевременного выявления кризисных тенденций и принятия управленческих решений по их устранению. В связи с этим совершенствование аналитического инструментария, структурирование аналитического инструментария по уровням внешней среды предприятия является своевременным и актуальным.

Научная новизна и практическая значимость. В статье сделана попытка углубить теорию маркетинга за счет формирования оптимального набора аналитических инструментов, предназначенных для исследования внешней среды, их группировки по уровням внешней среды – макросреда, мезосреда, микросреда, субмикросреда.

Практическое использование рассмотренного в статье аналитического инструментария внешней среды позволит:

- расширить возможности своевременного выявления латентных факторов, приводящих предприятия к кризисному состоянию;
- идентифицировать ситуацию с выделением потенциальных проблем и/или сильных сторон в целях развития конкурентных преимуществ;
- повысить уровень обоснованности принимаемых стратегических решений.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Воронина В.М., д.э.н., доцент кафедры экономики и управления на предприятии Оренбургского государственного университета

## 9.7. ANALYTICAL TOOLS OF THE ENTERPRISE ENVIRONMENT

O.V. Fedorischeva, Lecturer at Economics and Enterprise Management Chair, Orenburg State University, Applicant for Candidate of Economic Sciences Degree

The article reviews the analytical tools of the enterprise environment according to the following levels: macroenvironment, mesic environment, microenvironment, submicroenvironment. Grouping of the enterprise environment analytical tools is supposed to perform the preventive prediction of the environment, the search of possible crisis sources for an enterprise.

### Literature

1. V.M. Voronina. Preventive crisis management on an enterprise: prediction and solutions. – M.: JSC «Publishing house «Ekonomika», 2008. – 170p. – ISBN 978-5-282-02809-6.
2. K.V. Gavrishin. Reputational audit as a key element of company's reputation management process. // Modern economics problems. – №1. – 2010.- p.104-108.
3. V.I. Zorin. Philosophical explanatory dictionary «Eurasian wisdom from A to Z». Publishing house «Sozdik-Dictionary», Almaty, 2002. – 408 p.
4. A.G. Ivanov. Relationship marketing and customer's potential management on B2B markets / A.G. Ivanov, O.U. Yuldasheva. – Spb. : Publishing house SpbGUEF, 2004.
5. Kaplan, Robert S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action : translated from English / Robert S. Kaplan, David P. Norton. – 2<sup>nd</sup> edition, edited and added. – M. : Olimp-Business, 2005. – XVIII, 294 p. – ISBN 5-901028-55-4. – ISBN 0-87584-651-3.
6. Y.F. Popova. Net concept of intercorporation relationship management on technical markets: autoabstract of economics sciences doctor dissertation: 08.00.05 / Y.F. Popova. – Saint-Petersburg, SpbGUEF, 2010 – 44 p.
7. Y.D. Turusin. Strategic management : Training aid / Y.D. Turusin, S.Y. Lyapina, N.G. Shalamova; State university of management. – M. : INFRA-M, 2003. – 231p. ISBN 5-16-001671-6.
8. S. Bresin. Pratiquer le benchmarking. 1995.

### Keywords

Environment; preventive crisis management; analytical tools; macroenvironment; mesic environment; microenvironment; submicroenvironment.