

УДК 339.138

Л.В. ЛАПИЦКАЯ,*кандидат экономических наук, доцент,***А.В. ЛАПИЦКИЙ,***аспирант**Ульяновский государственный университет*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАКРОАНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Любая организация должна находиться в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и развития. В деятельности фирмы основой для принятия многих ответственных решений является макроанализ. В статье предложено определение термина «макроанализ» и рассмотрены этапы (алгоритм) его проведения, уточнены формулировки определений терминов «SWOT-анализ», «PEST-анализ».

Внешняя среда является источником, снабжающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и развития. Но ресурсы внешней среды не безграничны, конкурентов, претендующих на их использование, становится все больше. Поэтому компании должны систематически изучать макросреду с целью корректировки и адаптации своей стратегии к ее изменениям.

В целом под **внешней средой** (в некоторых источниках – **маркетинговой средой**) фирмы понимают совокупность субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности предприятия устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами успешные взаимовыгодные отношения сотрудничества [1, с. 104].

Внешняя среда делится на микросреду и макросреду. В научной литературе приводятся разные определения **макросреды**. Проведенный анализ позволил выделить два подхода, используемых при формулировании данных определений. В *первом выделенном нами подходе* мы сгруппировали позиции тех ученых, которые, определяя термин «макросреда», не конкретизируют ее структурный состав. Так, коллектив авторов под руководством В.В. Шведенко определяет, что внешняя среда

маркетинга (макросреда) включает в себя неконтролируемые фирмой элементы, а внутренняя среда (микросреда) – это такие ее элементы, которые непосредственно связаны с деятельностью данной фирмы и контролируются ею [2, с. 16]. По мнению А.М. Чуйкина, внешняя среда включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным [3, с. 28].

Во *втором подходе* другая группа ученых конкретизирует структурный состав искомого термина. Например, К. Ховард и другие авторы считают, что внешняя среда образуется из макросреды, представляющей собой экономическое, демографическое, социально-культурное, научно-техническое и политико-правовое окружение, а микросреда – это потенциальные потребители, поставщики, посредники и конкуренты [4, с. 13]. Набор факторов варьируется.

По нашему мнению, структурированный подход является более обоснованным, поскольку, фактически, позволяет увидеть направления проведения макроанализа. Ведь чем конкретнее представлены факторы внешней среды, которые влияют на деятельность организации, тем подробнее мы можем изучить внешнюю среду и все ее аспекты. Чем больше объем информации о факторах внешней среды, тем больше возможность учесть все вероятные варианты их воздействия и в

дальнейшем использовать для разработки управленческих решений по развитию предприятия.

Таким образом, макроанализ является основой для принятия многих ответственных решений о деятельности фирмы. Однако, изучив литературу разных авторов в этой области, мы пришли к выводу, что, несмотря на активность использования как термина «макроанализ», так и многих аспектов его проведения, в настоящий момент нет четкого определения данного термина, который бы отражал сущность понятия «макроанализ», и теоретического описания алгоритма его проведения [5–15].

Прежде чем определять термин «макроанализ» и рассматривать его содержание, выполним теоретический анализ этого процесса. В целом, данный анализ предполагает изучение макроокружения в рыночной среде предприятия. Известно, что в системе макроанализа наиболее часто применяются SWOT- и PEST-методы его проведения, теоретико-методическое описание выполнения которых активно представлено в литературе.

Анализируя предлагаемые различными авторами процедуры проведения SWOT-анализа, можно отметить, что большинство авторов считают, что данный процесс состоит из следующих этапов:

1) выявление сильных и слабых сторон;

2) выявление угроз и возможностей;

3) установление взаимосвязей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации [16, с. 3].

Итоговые результаты, как известно, заносятся в матрицу SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1

Матрица SWOT-анализа

Характеристика	Возможности	Угрозы
Сильные стороны		
Слабые стороны		

Существуют хоть и немногочисленные, но несколько иные позиции. Например, изменяет общепринятый логический порядок (что нам показалось не вполне убедительным) Р.А. Фатхутдинов, предлагая на первом этапе глубоко изучить силы – конкурентные преимущества фирмы в различных областях, на втором – слабости фирмы, на третьем – факторы макросреды фирмы

(политические, экономические, технологические, рыночные и другие) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков от них. Далее на четвертом этапе анализируются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы, и на заключительном (пятом) этапе согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы [15, с. 146].

Проанализировав работы разных авторов, можно сделать вывод, что несмотря на предложения разных формулировок SWOT-анализа, принципиальных расхождений в позициях авторов не наблюдается. Например, О.С. Виханский говорит о том, что метод SWOT – (сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды [8, с. 116]. Тем не менее, учитывая научное описание в литературе данного вида анализа, мы позволили бы себе уточнение, определив SWOT-анализ как метод структурированного анализа внешней и внутренней среды предприятия, целью которого является выявление факторов, оказывающих наиболее значимое влияние на его деятельность, определение тенденций их развития с выделением возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон предприятия.

Другой метод – PEST-анализ, в отличие от предыдущего, концентрирует свое стратегическое внимание только на исследованиях факторов макроуровня и меньшего их состава. Иными словами, если SWOT-метод выполняет как макро-, так и микроанализ, то PEST-методика – только макроанализ. В целом, в литературе отсутствуют предложения по процедуре проведения данного анализа, но авторы сходятся в том, что PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. А для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы (табл. 2). При этом в литературе встречаются отдельные конкретизирующие особенности данного анализа, предложения.

Таблица 2

Матрица PEST-анализа

ПОЛИТИКА	P	ЭКОНОМИКА	E
...		...	
СОЦИУМ	S	ТЕХНОЛОГИЯ	T
...		...	

Представленные в литературе определения данного термина аналогично непротиворечивы. Так, С.А. Попов считает что PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании [14, с. 63]. Мы бы уточнили определение термина, обозначив, что *PEST-анализ – это метод проведения структурированного макроанализа внешней среды предприятия, целью которого является выявление политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) факторов макросреды, оказывающих наиболее значимое влияние на его деятельность и определение тенденций их развития.*

Таким образом, эти предложения помогли нам разработать собственный алгоритм проведения макроанализа.

Первый этап: определение предмета, цели и задач проведения макроанализа внешней среды предприятия.

Поскольку в нашем случае предметом исследования выступает макросреда, то цели и задачи – выявить тенденции, развить факторы, оценить их влияние (положительное или отрицательное) на различные аспекты деятельности предприятия и степень данного влияния на определенный период времени. В научной литературе предлагают разные варианты временной периодизации, используемой в маркетинговом планировании. Например, в одном подходе это оперативный (на месяц, квартал, полугодие); краткосрочный (на год); среднесрочный (до пяти лет); долгосрочный или перспективный период; в другом – краткосрочный – до 3-х лет; среднесрочный – от 3-х до 5-ти лет; долгосрочный – свыше 5-ти лет [18, с. 19]. Заметим, что от выбранного периода времени часто зависит результат проведенного анализа.

Второй этап: выбор метода проведения макроанализа внешней среды предприятия и, в зависимости от этого, – факторов и параметров макроанализа.

Определившись с методом проведения макроанализа, внешнюю среду нужно рассмотреть с разных сторон и проанализировать ее составные части для получения более эффективного результата. В нашем случае это означает, что при проведении анализа мы выбираем структурные элементы для изучения, то есть факторы, которые, в свою очередь, могут быть проанализированы с точки зрения множества параметров.

В частности, PEST-анализ предполагает необходимость исследования четырех факторов и следующих возможных параметров для проведения макроанализа:

1) политико-правовой фактор: законодательство по регулированию предпринимательской деятельности; повышение требований со стороны государственных учреждений следящих за соблюдением законов; рост числа групп по защите интересов общественности;

2) экономический фактор: инфляция; уровень заработной платы; изменение курса валют; безработица;

3) социокультурный фактор и его параметры: стойкая приверженность основным традиционным культурным ценностям; временные изменения вторичных культурных ценностей; субкультуры в рамках единой культуры; уровень образования;

4) технологический фактор и его параметры: ускорение научно-технического прогресса; появление безграничных возможностей (разработки ведутся в области биотехнологии, твердотельной электроники, робототехники и материаловедения, а так же практическое использование солнечной энергии); ужесточение государственного контроля за доброкачественностью и безопасностью товаров [1, с. 209–225].

Кроме классического PEST-анализа (синоним – STEP) используются и его версии, расширяющие макроанализ исследованием следующих факторов: правового в SLEPT-анализе; экологического в STEPЕ-анализе; совмещает оба перечисленных подхода PESTLE-анализ дополнительным исследованием юридического (Legal) и экологического (Environmental) факторов; добавляет к перечис-

ленным этнический фактор STEEPLE-анализ; и, наконец, социально-демографический и географический – **PESTLIED-анализ** (Political, Economic, Social, Technological, Legal, International, Environmental, Demographic). В рамках другого аналитического метода – T.E.M.P.L.E.S. – предлагается рассмотреть следующие факторы: технологии; научно-технические достижения; экономика; политика; законодательство; окружающая среда; общество (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society).

Кроме названных методов, макроанализ может также использоваться, как мы уже обозначали выше, в рамках комбинированных методических подходов. Соответственно, яркой иллюстрацией его является **SWOT-анализ, который предполагает** проводить микроанализ сильных и слабых сторон компании (в том числе в рамках проведения конкурентного сравнительного анализа), совмещая его с выявлением угроз и возможностей макросреды. Соответственно, в рамках последнего к четырем факторам PEST-анализа добавляются еще два: демографический фактор и его параметры (численность населения, падение или рост рождаемости; смертность; уровень безработицы); природный фактор и его параметры (дефицит некоторых видов сырья; рост загрязнения среды).

Другое направление комбинированного методического подхода используется, например, в модели GE/McKinsey, итоговая матрица которого предлагает осуществлять стратегический выбор широких возможностей по инвестированию СБЕ в зависимости от оценки привлекательности отрасли. Последняя рассматривается как интегральная характеристика, определяемая исходя из оценки некоего множества неподконтрольных компании факторов. Эти факторы относятся к макросреде. При этом в различных ситуациях для проведения анализа могут привлекаться различные факторы: емкость (размер) рынка и его предполагаемый рост; доступность рынка; доходность отрасли; технологическое состояние; степень остроты конкуренции; оценка возможностей и угроз; длительность жизненного цикла, а также сезонные и циклические колебания; степень зависимости от социальной и политической ситуации, государственного регулирования и др. [19].

Перечень факторов и параметров варьируются в зависимости от деятельности предприятия и

отрасли, в которой оно развивается, целей макроанализа и требуемой глубины его проведения, а также выделенных на его выполнение средств. Известно, что макроанализ традиционно считается дорогостоящим процессом, поэтому на данном этапе из возможного перечня факторов и параметров выбираются те, которые оказывают наиболее весомое влияние на предприятие.

Третий этап: сбор информации о выбранных факторах и параметрах макросреды предприятия.

При этом необходимо использовать как можно больше доступных источников информации в целях получения более полной и достоверной картины о внешней среде. В первую очередь, это внутренняя информация, обзоры рынков. А также внешняя информация: статьи в журналах, реклама конкурентов, Интернет, справочные данные. Наличие деловых связей один из наиболее важных пунктов в источниках информации, так как именно 50% важной информации можно получить неформальным образом. Посещение специализированных конференций и выставок дает возможность личного обсуждения проблемы со специалистами. После сбора информации необходимо соответствующим образом обработать, оценить актуальность и систематизировать для проведения дальнейшего анализа.

Четвертый этап: макроанализ внешней среды предприятия.

Анализ результатов можно сделать на основании выбранных ранее методов проведения макроанализа, особенности методической реализации которых широко предлагаются в научной литературе. Результатом сбора информации должно быть четкое и ясное представление о тенденциях развития внешней среды, возможностях и угрозах для предприятия.

Пятый этап: разработка выводов и рекомендаций.

На основании результатов анализа, проведенного на предприятии, делаются определенные выводы и предлагаются рекомендации. Все предложения и рекомендации должны носить конкретный и обоснованный характер. В частности, традиционно в литературе предлагаются общеизвестные стратегические подходы, позволяющие адаптировать предприятие к условиям внешней среды и в случае, если она:

1) неблагоприятна, то нейтрализовать влияние угроз на деятельность предприятия;

2) благоприятна, то максимально использовать эти условия в активизации развития предприятия.

Например, Р. Акофф и С.А. Малютина рекомендуют для этих целей два вида адаптации: пассивную и активную [20, с. 4].

Пассивную адаптацию характеризуют такие меры, как:

- сокращение расходов и потребления ресурсов путем сворачивания производства и поддержания его на самом низком уровне;

- снижение технологического уровня производства вследствие примитивности производимой продукции;

- сокращение работающих и заработной платы, применение системы скрытой безработицы;

- неплатежи всем видам кредиторов, максимальное затягивание расчетов по долгам с целью обесценения этих долгов под влиянием инфляции;

- ориентация на получение субсидий и дотаций, заключение невыгодных и стратегически неоправданных договоров с иностранными партнерами.

Активное выживание сопровождается следующими действиями:

- поиск новых рыночных ниш, обновление ассортимента продукции, активная маркетинговая деятельность;

- снижение затрат на материалы, комплектующие изделия и энергоносители путем тщательного

учета расходуемых ресурсов и повышения ответственности работников за их расход, внедрение рациональных технологий и снижения отходов;

- наиболее полное использование имеющегося имущественного комплекса, продажа лишнего оборудования, сдача имущества в аренду и другие меры;

- работы по сокращению дебиторской и кредиторской задолженности;

- поиск новых способов внешнего взаимодействия, налаживание партнерских отношений с поставщиками сырья и материалов, потребителями продукции;

- сокращение затрат на управление путем внедрения прогрессивных организационных структур и информационных технологий.

Активное выживание становится, таким образом, активной адаптацией к новым рыночным условиям деятельности и во все большей степени содержит признаки стратегии развития.

Таким образом, предлагаемая нами процедура проведения макроанализа приведена на рис. 1.

Учитывая все результаты проведенного нами анализа, по нашему мнению, *макроанализ – это направление стратегического анализа на предприятии, предполагающее структурированное исследование факторов макросреды предприятия с целью определения тенденций их развития, выявления возможности и определения интенсивности их влияния на деятельность компании.*

В заключение можно подчеркнуть, что макроанализ является основой для принятия многих ответственных решений в деятельности фирмы.

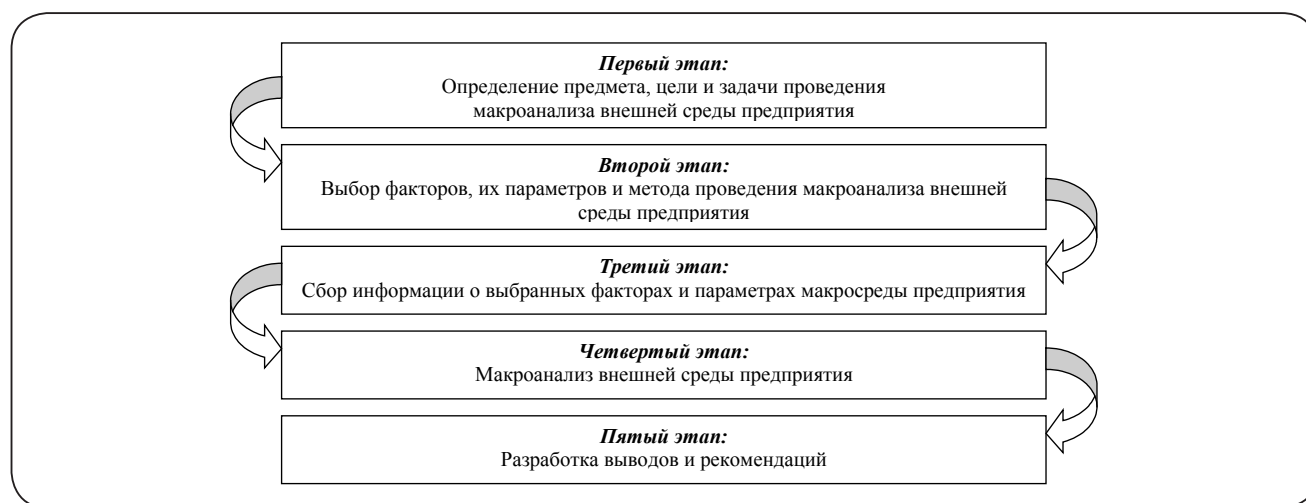


Рис. 1. Этапы проведения макроанализа внешней среды на предприятии

Список литературы

1. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. – СПб.: Питер Кон, 1999. – 896 с.
2. Маркетинговая концепция / В.В. Шведенко, А.И. Тяжов, А.В. Кerpелева, Н.Г. Николаев и др. – Киев, 1998. – 117 с.
3. Чуйкин А.М. Основы менеджмента. – Киев, 1996. – 106 с.
4. Маркетинг: принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе / К. Ховард, Н.Д. Эриашвили, Б.А. Соловьев, Ю.А. Цыпкин. – М., 1998. – 254 с.
5. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. – М.: Вершина, 2006. – 232 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 480 с.
7. Баранчев В.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Монография, 2007. – 87 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
9. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2008. – 512 с.
10. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 288 с.
12. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: КноРус, 2008. – 496 с.
13. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
14. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: Инфра-М, 2000. – 322 с.
15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – 7-е изд. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
16. Вороной А., Манько П. Разрабатываем план маркетинга: SWOT-анализ // Маркетинговые исследования. – 2008. – №3. – С. 3–8.
17. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование. – М., 2004. – 414 с.
18. Сооляттэ А.Ю. Курс «Управление проектами». – М., 2005. – 120 с.
19. Чуб Б.А. Концепция стратегического управления General Electric / McKinsey // Курс лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент организации». – URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=16&id=452>
20. Чупрова Д.Б. Механизмы адаптации предприятий к условиям внешней среды // Вестник СевКавГТУ. Сер. «Гуманитарные науки». – 2004. – №1(11). – С. 1–8.

В редакцию материал поступил 13.09.11

Ключевые слова: маркетинговая (внешняя) среда, макросреда, SWOT-анализ, PEST-анализ, макроанализ, этапы макроанализа.
