

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2024, Том 16, № s6 / 2024, Vol. 16, Iss. s6 <https://esj.today/issue-s6-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/23FAVN624.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Соколов, Е. Д. Ограничения методов анализа внешней среды в современных условиях / Е. Д. Соколов, Д. А. Стариков // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № s6. — URL: <https://esj.today/PDF/23FAVN624.pdf>

For citation:

Sokolov E.D., Starikov D.A. Limitations of environmental analysis methods in modern conditions. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(s6): 23FAVN624. Available at: <https://esj.today/PDF/23FAVN624.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338.49

Соколов Егор Дмитриевич

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

E-mail: sokolovegor29@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9061-6049>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1192534

Стариков Данила Андреевич

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

E-mail: s.danilas.danila@ya.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4689-7764>

Научный руководитель: **Гилева Татьяна Альбертовна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

ФГОБУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», Уфа, Россия

Главный научный сотрудник

Доктор экономических наук, профессор

E-mail: t-gileva@mail.ru

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=502937

Ограничения методов анализа внешней среды в современных условиях

Аннотация. В статье были определены цели проведения стратегического анализа — организация процесса стратегического управления и построение стратегии бизнеса с учетом неподконтрольных факторов и трендов внешней среды. Данное исследование было посвящено анализу и оценке современных методов стратегического анализа в сравнении с классическими методами, а также выявлению и описанию сильных сторон современных методов и определению рисков их использования. Также были выявлены предпосылки для применения современных методов стратегического анализа: повышение неопределенности и нестабильности внешней среды, недостаточность результатов классических методов стратегического анализа для получения полных и подробных данных для построения и реализации стратегии бизнеса, их достоинства и недостатки. В исследовании описаны и проанализированы классические методы стратегического анализа, подробно рассмотрены современные методы стратегического анализа, такие как «круг неопределённости», TPESTRE, метод OSInt, модель VaLs. Более того была проведена сравнительная оценка методов стратегического анализа в разрезе трёх направлений (анализ макросреды, анализ конкурентов, анализ потребителей) по системе оценки эффективности аналитических методов FAROUT, а также были рассчитаны и обоснованы метрики для каждого метода стратегического анализа по

аспектам системы FAROUT, выявлены сильные и слабые стороны для каждого метода стратегического анализа, а также по группировкам: современные и классические. Авторами была обоснована необходимость использования современных методов стратегического анализа в условиях высокой неопределённости внешней среды с целью получения наиболее полного представления о факторах, в том числе рисках, влияющих на деятельность организации. По результатам проведённого анализа оценок по системе FAROUT отмечены угрозы при использовании современных и игнорировании классических методов стратегического анализа.

Ключевые слова: менеджмент; стратегический анализ; анализ внешней среды; система FAROUT; оценка; неопределённость; риски

Введение

Стратегия бизнеса является фундаментальным элементом успеха любой организации. Она представляет собой модель управления организацией, направленную на укрепление ее позиций, удовлетворение спроса и достижение целей.

Основа хорошей стратегии заключается в занятии на рынке сильной позиции и построении организации, которая могла бы успешно функционировать, несмотря на непредвиденные обстоятельства («чёрные лебеди») и конкуренцию.

Основной трудностью при проведении анализа в современных условиях являются быстрые изменения в мире, недоступные для анализа компанией по ряду причин до определённого момента, но при этом оказывающие значительное влияние на ее деятельность.

Понимание условий внешней среды является одним из важных аспектов стратегического управления. Организации, которые способны эффективно анализировать, реагировать и адаптироваться к внешним факторам, имеют значимое конкурентное преимущество. Для этого существуют различные методы анализа, которые помогают компаниям получить полное представление о внешней среде и принимать обоснованные решения.

Цель данного исследования — проанализировать и оценить современные методы стратегического анализа в сравнении с классическими методами, выявить и описать сильные стороны современных методов, определить риски при их использовании.

Объект исследования — методы стратегического анализа внешней среды, применяемые организациями для адаптации к изменяющимся условиям ведения бизнеса.

Предмет исследования — современные и классические методы стратегического анализа, их эффективность, преимущества и недостатки в условиях высокой неопределенности и динамичных изменений внешней среды.

1. Материалы и методы

При написании автором использовались следующие методы: анализ, сравнение, обобщение научных исследований и статей, визуализация данных, синтез.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

1. Провести сравнительный анализ классических и современных методов стратегического анализа.
2. Оценить влияние цифровизации и глобализации на стратегическое планирование.
3. Провести оценку эффективности системы FAROUT для выбора аналитических методов.

В основу исследования легли научные труды М.П. Константинов, О.В. Литвинова [1], О.Н. Гримашевич, Н.С. Скасырский [2], К.В. Морозова [3], А.Н. Тимошенко [4], А.Р. Хузин, Д.Р. Баширова [5], Т.А. Гилева, Е.В. Шкарупета [6], Т. А. Гилева [7] и т. д.

2. Результаты и обсуждения

Классическими методами стратегического анализа внешней среды, являются концепция «5 сил Портера», «Матрица оценки неопределённости Ансоффа». Инструменты анализа, разработанные на базе этих и других исследований, являются основой стратегического планирования, целеполагания и управления.

Одним из широко используемых методов анализа внешней среды является анализ PEST. Суть метода заключается в условном делении внешней среды организации на 4 сектора: политический, экономический, социальный, технологический. Этот метод позволяет организациям оценить макросреду, в которой они оперируют. Анализ политического сектора включает в себя изучение правовых и регуляторных факторов, которые могут повлиять на деятельность компании. Экономический анализ фокусируется на таких аспектах, как уровень инфляции, ставки процентов и общее состояние экономики. Социальный анализ рассматривает демографические тенденции, культурные изменения и потребительское поведение. Технологический анализ оценивает влияние новых технологий на отрасль и компанию.

PESTLE анализ представляет собой расширенную версию традиционного PEST анализа, который включает в себя дополнительные факторы, влияющие на бизнес-окружение. Если исходный PEST анализ фокусируется на политических, экономических, социальных и технологических аспектах, то PESTLE анализ дополнительно учитывает юридические (Legal) и экологические (Environmental) факторы.

Ещё одним из классических методов стратегического анализа, стандартно используемого компаниями для выявления конкурентов на рынке и оценки их состояния и влияния является анализ 5 сил Портера. Портер с помощью простой и запоминающейся диаграммы, включающей внутреннее соперничество, угроза появления на рынке новых участников, угроза появления на рынке продуктов-субститутов, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, показал, как они влияют на интенсивность конкуренции на рынке. В учебнике В. Эванса «Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер» отмечена рекомендация постоянного применения данного инструмента компаниями.¹

В современной мировой экономике существует ряд экономических, технологических и геополитических факторов, усиливающих нестабильность и неопределённость. Основным фактором усиления нестабильности является глобализация — многогранный и сложный процесс, затрагивающий все сферы жизни общества и представляющий собой слияние национальных экономик в единую систему. Таким образом отдельные экономики в современном мире неразрывно связан путём транснационального сотрудничества и конкуренции. При таком устройстве экономики кризисные явления в одной стране или отрасли могут приводить к ощутимым негативным последствиям во всём мире.

В современном мире ни одна экономика, отрасль или компания не способна полностью самоизолироваться от реалий мировой экономики. При этом форма развития глобализации меняется с развитием технологий. Мировая экономика в настоящее время претерпевает

¹ ЭБС Znanium. Воган Эванс. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер — Режим доступа — <https://znanium.ru/catalog/document?id=366893> (дата обращения: 07.11.2024).

изменения революционного характера, связанные с цифровизацией, охарактеризованные К. Швабом как «четвёртая промышленная революция».² Беспилотные транспортные средства, искусственный интеллект, роботы, заменяющие людей и выполняющие ряд функций значительно лучше своих создателей — всё это лишь малая часть современной реальности, подстегивающая ускорение темпов экономического роста. В таких условиях бизнес не может оставаться в стороне, не принимая во внимание глобальные изменения, связанные с развитием и внедрением цифровых технологий.

Немаловажным фактором остаётся нестабильность геополитической обстановки во всём мире. Факторы, связанные с политикой, геополитикой, военными действиями и результатами последующих переговоров для бизнеса можно отнести к «чёрным лебедям» — они обладают основными соответствующими характеристиками: непредсказуемость и невозможность к управлению.

Стратегический анализ внешней среды способен в той или иной мере способствовать адаптации бизнеса к текущим и грядущим условиям ведения деятельности, независимо от формы, размеров и целей организации. При этом качество и полнота результатов анализа зависят от применяемых методов и их комбинаций.

Современные методы анализа внешней среды представляют собой комплекс инструментов, позволяющих организациям оценить влияние внешних факторов и потенциальные риски, что особенно важно в условиях высокой неопределённости и динамичных изменений.

Одним из методов, который был предложен в 2015 году «Bain & Co.» — одними из лидеров мирового стратегического консалтинга стал «круг неопределённости» — это метод, описывающий диапазон возможных исходов или сценариев, которые могут произойти в будущем, когда информация о внешней среде и факторах, влияющих на ситуацию, является неполной или изменчивой. Метод предполагает разделение факторов, влияющих на бизнес компании на 4 сектора: макросреда, технологии, потребитель, экосистемы.³

TPESTRE — это метод анализа, разработанный экспертами компании «Gartner» и представленный в 2021 году. Он является расширенной и модернизированной версией классического PEST-анализа, позволяющей учитывать большее количество факторов внешней среды. Помимо политических, экономических, социальных и технологических факторов, метод TPESTRE включает также технические (за счет разделения технологических и технических аспектов, что позволяет более чётко оценивать влияние инноваций и инженерных решений на бизнес, например, развитие искусственного интеллекта или BigData), регуляторные, что помогает учитывать влияние изменений в законодательстве и международных нормативных актах, и экологические аспекты. Основное преимущество модели TPESTRE заключается в её способности учитывать современные реалии, характерные для изменяющейся внешней среды бизнеса, включая стремительное развитие технологий, изменения в законодательной и нормативно-правовой базе, а также возрастающую значимость устойчивого развития. Такая комплексная структура анализа позволяет не только глубже оценивать риски и возможности, но и формировать более обоснованные прогнозы относительно широкого спектра возможных изменений, влияющих на долгосрочную стратегию организации.⁴

² Google Книги. Клаус Шваб. Четвертая промышленная революция — Режим доступа — <https://books.google.ru/books?id=rTRnDQAAQBAJ> (дата обращения: 07.11.2024).

³ Bain & Co. A Strategy for Thriving in Uncertainty — Режим доступа — <https://www.bain.com/insights/a-strategy-for-thriving-in-uncertainty/> (дата обращения: 07.11.2024).

⁴ Gartner. Make Sure Strategy Considers Trends Only Just Emerging — Режим доступа — <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/building-strategic-assumptions-dont-ignore-these-7-drivers-of-change> (дата обращения: 07.11.2024).

Еще одним методом является метод OSInt (англ. — Open-Source Intelligence), который появился в 1940-х годах в США, как средство сбора и изучения радиопрограмм. Сотрудники Службы мониторинга зарубежных трансляций США записывали и анализировали радиопередачи иностранных государств, после чего полученные данные передавали военным и разведывательным органам. По данным экспертов, руководство США получало до 80 % данных из открытых источников. Таким образом OSInt показал свою эффективность с начала своего существования. В настоящее время OSInt — уникальная технология, позволяющая собирать, анализировать информацию из всего Интернет-пространства. При этом одна из главных целей использования OSInt — поиск любых данных, используя открытые источники информации в сети Интернет [8].

Модель VaLs (англ. — Values and Lifestyles) — это модель психографического сегментирования рынка, основанная на вычленении однородных групп потребителей по критериям ценности и образа жизни [9].

Одним из эффективных инструментов для оценки аналитических методик является система FAROUT. Данная система была разработана для определения специалистами-аналитиками наиболее эффективных и применимых методов анализа в каждой определенной ситуации. FAROUT позволяет помочь устранить тенденцию возвращения к использованию ограниченного числа инструментов, поскольку использование системы позволяет выявить сильные и слабые стороны каждого метода в зависимости от целей и задач организации. Система FAROUT основана на идее, заключающейся в том, что результаты проведенного анализа являются обоснованными и обладающими общими характеристиками.

Таблица 1

Система оценки эффективности аналитических методов FAROUT для методов анализа макросреды

№	Метод анализа	Ориентация на будущее	Точность	Ресурсная эффективность	Объективность	Полезность	Своевременность
1.1	Классические методы						
1.1.1	PEST-анализ	2	2	4	3	3	3
1.1.2	PESTEL-анализ	3	2	4	3	4	3
1.2	Современные методы						
1.2.1	«Круг неопределённости» от «Bain & Co.»	5	3	2	4	5	3
1.2.2	TPESTRE-анализ от «Gartner»	5	4	2	4	5	3

Составлено автором

Современные методы анализа макросреды демонстрируют высокую полезность и ориентированность на долгосрочные изменения, особенно в условиях неопределённости, что делает их актуальными для компаний, стратегически адаптирующихся к быстро меняющимся рынкам. Классические методы сохраняют своё значение для более общего анализа и эффективны для предварительных этапов стратегического планирования (табл. 1).

Business Wire. Gartner Says Executive Leaders Must Act Now in Evaluating 7 Trends for an Effective Strategic Planning Process — Режим доступа — <https://www.businesswire.com/news/home/20210826005036/en/Gartner-Says-Executive-Leaders-Must-Act-Now-in-Evaluating-7-Trends-for-an-Effective-Strategic-Planning-Process> (дата обращения: 07.11.2024).

Gartner. Lead Through Volatility With Adaptive Strategy — Режим доступа — <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/lead-through-volatility-with-adaptive-strategy> (дата обращения: 07.11.2024).

TRPlane.com. Strategy: Accelerators of Change — Режим доступа — <https://www.trplane.com/en/accelerators-of-change-strategy/> (дата обращения: 07.11.2024).

По результатам оценки современные методы анализа потребителей наиболее ориентированы на будущее и демонстрируют повышенную точность за счёт применения технологий анализа больших данных, что позволяет проводить более углублённые исследования в рамках анализа. При этом важно отметить, что проведение анализа на основе больших данных (применяется для современных методов) подразумевает сбор информации для аналитики из всевозможных источников, что влечёт за собой снижение объективности анализа в случае сбора данных из непроверенных источников в условиях отсутствия иных (табл. 2).

Таблица 2

Система оценки эффективности аналитических методов FAROUT для методов анализа потребителей

№	Метод анализа	Ориентация на будущее	Точность	Ресурсная эффективность	Объективность	Полезность	Своевременность
1.1	Классические методы						
1.1.1	Сегментация рынка	2	4	3	4	5	3
1.1.2	Объёмность рынка	2	3	4	3	3	4
1.2	Современные методы						
1.2.1	OSInt	4	3	5	3	4	5
1.2.2	Модель VaLs	3	3	3	3	5	3

Составлено автором

Из методов анализа конкурентов наибольшую ориентированность на будущее и объективность демонстрируют современные методы анализа за счёт учёта множества факторов. При этом классические методы имеют наибольшую точность по аналогичной причине. Также отметим, что классические методы имеют меньшую волатильность показателей по системе FAROUT (табл. 3) [10].

Таблица 3

Система оценки эффективности аналитических методов FAROUT для методов анализа конкурентов

№	Метод анализа	Ориентация на будущее	Точность	Ресурсная эффективность	Объективность	Полезность	Своевременность
1.1	Классические методы						
1.1.1	Конкурентные профили	4	4	3	3	4	3
1.1.2	5 сил Портера	3	3	3	4	5	3
1.2	Современные методы						
1.2.1	OSInt	4	3	5	3	4	5
1.2.2	«Круг неопределённости» от «Bain & Co.»	5	3	2	4	5	3

Составлено автором

Проведенный анализ демонстрирует, что классические методы имеют ограниченные возможности в прогнозировании и стратегическом планировании в условиях высокой неопределенности внешней среды. Современные методы анализа имеют более высокую оценку в части ориентации на будущее и полезности по системе FAROUT. При этом как следствие снижаются оценки ресурсной эффективности ввиду включения в анализ большего количества факторов и областей аналитики, а также увеличения трудозатрат. Современные методы, предлагают более комплексный подход за счет интеграции множества факторов и сценарного анализа. Это обеспечивает высокую ориентированность на будущее и полезность для стратегического планирования. Объективность результатов также зависит от полноты и качества исходных данных, что делает актуальной проблему сбора и верификации информации.

Классические методы, несмотря на простоту и высокую ресурсную эффективность, не учитывают динамические изменения макросреды и не предоставляют достаточно точных выходных данных для долгосрочного планирования. Это снижает их актуальность для принятия стратегических решений в условиях высокой неопределенности.

Заключение

В современных макроэкономических условиях организации сталкиваются с ростом нестабильности и неопределенности. В таких условиях необходимо применение методов стратегического анализа внешней среды для достижения собственных стратегических и тактических целей, роста и развития организации, сохранения и расширения собственных позиций на рынке. Такие факторы неопределенности, как глобализация, наращивание взаимосвязей национальных и отраслевых экономик, геополитика, технологический прогресс вынуждают бизнес быстрее адаптироваться к новым условиям. В данных обстоятельствах применение классических и относительно популярных методов стратегического анализа может быть недостаточным для достоверного и полного понимания условий макроэкономической среды и всех факторов, оказывающих, в меньшей или большей мере, влияние на организацию. Для более качественного анализа внешней среды в современных условиях требуется применение актуальных методов стратегического анализа, учитывающих текущие условия внешней среды, мировые, национальные, отраслевые и другие тренды, их взаимосвязи и различные сценарии развития ситуаций. При этом, каждая организация самостоятельно определяет применимость того или иного метода анализа в зависимости от конкретной ситуации, требуемых результатов, планируемого направления применения результатов анализа, а также ресурсов, которые планируется направить на реализацию исследований и интерпретацию результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Константинов, М.П. Методы анализа внешней среды организации / М.П. Константинов, О.В. Литвинова // Управление ассортиментом, качеством и конкурентоспособностью в глобальной экономике: сборник статей международной заочной научно-практической конференции, Чебоксары, 24–25 мая 2013 года. — Чебоксары: Чебоксарский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации "Российский университет кооперации", 2013. — С. 47–52. — EDN ZGWZTR.
2. Гримашевич, О.Н. Методы стратегического анализа в условиях неопределенности внешней среды / О.Н. Гримашевич, Н.С. Скасырский // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2016. — № 4(63). — С. 19–22. — EDN XHNEKH.
3. Морозова, К.В. Сравнительный анализ методов изучения внешней среды предприятий / К.В. Морозова // Инновационная наука. — 2016. — № 5-1(17). — С. 141–143. — EDN VWVWFN.
4. Тимошенко, А.Н. Обзор методов анализа внешней среды предприятия / А.Н. Тимошенко // Современные тенденции развития науки и технологий. — 2016. — № 12-12. — С. 102–105. — EDN XHJQJN.

5. Хузин, А.Р. Процесс стратегического планирования — пять этапов процесса стратегического планирования / А.Р. Хузин, Д.Р. Баширова // Менеджмент в социальных и экономических системах: Сборник докладов XV Международной научно-практической конференции, Пенза, 23–24 ноября 2023 года. — Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. — С. 137–140. — EDN KYHRVV.
6. Гилева, Т.А. Рефрейминг стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде: этапы и инструменты / Т.А. Гилева, Е.В. Шкарупета // *π-Economy*. — 2022. — Т. 15, № 5. — С. 28–42. — DOI 10.18721/IE.15502. — EDN IYGXOH.
7. Гилева, Т.А. Фреймворк разработки цифровой стратегии промышленного предприятия: принципы, методы и инструменты / Т.А. Гилева // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2023. — Т. 14, № 4. — С. 340–351. — DOI 10.17747/2618-947X-2023-4-340-351. — EDN EMJVVR.
8. Дворянкин, О.А. Osint, pentest и нетсталкинг — информационные технологии Интернета / О.А. Дворянкин // Национальная Ассоциация Ученых. — 2022. — № 84-2. — С. 6–13. — EDN LQLPWZ.
9. Сячина, В.Д. Модель психографического сегментирования VALS, реализация на мировом рынке / В.Д. Сячина // Вектор экономики. — 2018. — № 6(24). — С. 11. — EDN XSQAOT.
10. Виноградов, А.А. Система FAROUT как средство оценки эффективности при выборе аналитического метода / А.А. Виноградов // Современные научные исследования и инновации. — 2014. — № 6-2(38). — С. 33. — EDN SHBTPT.

Sokolov Egor Dmitrievich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: sokolovegor29@yandex.ru
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9061-6049>
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1192534

Starikov Danila Andreevich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: s.danilas.danila@ya.ru
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4689-7764>

Academic adviser: **Gileva Tatyana Albertovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia
E-mail: t-gileva@mail.ru
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=502937

Limitations of environmental analysis methods in modern conditions

Abstract. The article defines the objectives of strategic analysis — the organization of the strategic management process and the construction of a business strategy, taking into account uncontrollable factors and trends of the external environment. This study was devoted to the analysis and evaluation of modern methods of strategic analysis in comparison with classical methods, as well as to identify and describe the strengths of modern methods and identify the risks of their use. The prerequisites for the use of modern methods of strategic analysis were also identified: increased uncertainty and instability of the external environment, insufficient results of classical methods of strategic analysis to obtain complete and detailed data for building and implementing a business strategy, their advantages and disadvantages. The study describes and analyzes classical methods of strategic analysis, and examines in detail modern methods of strategic analysis, such as the «circle of uncertainty», TPESTRE, the OSInt method, and the VaLs model. Moreover, a comparative assessment of strategic analysis methods was carried out in the context of three areas (macro environment analysis, competitor analysis, consumer analysis) according to the FAROUT analytical methods effectiveness assessment system, and metrics for each strategic analysis method were calculated and justified on aspects of the FAROUT system, strengths and weaknesses for each strategic analysis method were identified, and also by grouping: modern and classic. The authors justified the need to use modern methods of strategic analysis in conditions of high uncertainty of the external environment in order to obtain the most complete understanding of the factors, including risks, affecting the activities of the organization. According to the results of the analysis of assessments on the FAROUT system, threats are noted when using modern and ignoring classical methods of strategic analysis.

Keywords: management; strategic analysis; environmental analysis; FAROUT; assessment; uncertainty; risks