

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

2019, №1, Том 11 / 2019, No 1, Vol 11 <https://esj.today/issue-1-2019.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/65ECVN119.pdf>

Статья поступила в редакцию 25.01.2019; опубликована 17.03.2019

Ссылка для цитирования этой статьи:

Михайлова О.П., Сучков А.И. Совершенствование инструментального обеспечения анализа внешней среды в целях адаптивного управления промышленным предприятием // Вестник Евразийской науки, 2019 №1, <https://esj.today/PDF/65ECVN119.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Mikhailova O.P., Suchkov A.I. (2019). Perfection of instrumental support of the analysis of the external environment for the purpose of adaptive management of an industrial enterprise. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 1(11). Available at: <https://esj.today/PDF/65ECVN119.pdf> (in Russian)

УДК 338.2

ГРНТИ 06.39.31

Михайлова Ольга Петровна

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», Оренбург, Россия
«Финансово-экономический» факультет
Доцент кафедры «Экономического управления организацией»
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: mihailova78@mail.ru
РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=552350

Сучков Александр Игоревич

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», Оренбург, Россия
«Финансово-экономический» факультет
Магистрант кафедры «Экономического управления организацией»
E-mail: clfvrdfhnbhe9@mail.ru

Совершенствование инструментального обеспечения анализа внешней среды в целях адаптивного управления промышленным предприятием

Аннотация. В статье авторами представлены некоторые аспекты совершенствования инструментального обеспечения анализа внешней среды в целях стратегического адаптивного управления промышленным предприятием. Авторами обоснована актуальность и необходимость совершенствования инструментария стратегического адаптивного управления промышленным предприятием. Анализ внешней среды представляется очень важным для выработки стратегии рыночной адаптации предприятия и относится к сложным процессам, требующим внимательного отслеживания происходящих во внешней среде процессов, диагностики факторов и установления связи между ними и сильными и слабыми сторонами предприятия, а также возможностями и угрозами, заключенными во внешней среде. В качестве самых распространенных инструментов разработки адаптивных стратегий развития предприятия с учетом действия факторов внутренней и внешней среды в статье рассмотрены SWOT-анализ и модель пяти конкурентных сил М. Портера. Показано, что модель пяти конкурентных сил по Портеру требует учета влияния органов местного самоуправления, институтов власти, а также надзорных организаций. Авторы также считают необходимым придать SWOT-анализу целевую и диагностическую направленность в целях разработки адаптивной стратегии предприятия, и, в качестве примера, приводят факторы, которые могут

использоваться в матрице диагностического SWOT-анализа. Используя предлагаемую целевую и диагностическую направленность метода SWOT-анализа далее описываются основные его этапы. Делается вывод о необходимости проведения мониторинга внешней среды деятельности промышленного предприятия, чтобы обеспечить предприятию успешное продвижение к поставленным целям, позволить выработать стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую предприятию наиболее успешное развитие, основанное на адаптивном управлении.

Ключевые слова: стратегическое управление; стратегическое планирование; стратегия; внешняя среда; анализ внешней среды; инструмент; адаптация

Становление российской рыночной экономики при формировании соответствующих институтов, инструментов и экономических механизмов является одной из первоочередных причин развития фундаментальных положений организационно-методического обеспечения процесса стратегического управления предприятием. Постоянно растет число руководителей, четко осознающих насущную потребность в формировании стратегии, реализации адаптивного управления и активного применения методического инструментария анализа внешней среды в процессе обоснования стратегических альтернатив развития. Формирование и использование на постоянной основе эффективного организационно-методического обеспечения процесса адаптивного управления становится неременным условием развития предприятий промышленности.

К фундаментальным трудам по стратегическому управлению можно отнести работы следующих зарубежных авторов: Д. Аакера, Р. Акоффа, М. Альберта, И. Ансоффа, Д.М. Бишопа, Р. Брейли, Р.М. Гранта, Р.С. Каплана, Т. Коупленда, Т. Коллера, С. Майерса, М.Мескона, Дж. Муррина, Д.С. Нортон, М. Портера, Дж. Стрикленда, А. Томсона, Г. Хакена, Ф. Хеддоури, Ф.Ч. Эванса. Среди российских учёных по проблемам теории и методологии стратегического управления можно отметить работы следующих российских авторов: Л.П. Владимировой, И.Н. Герчиковой, А. Гершуна, А.Т. Зуба, Р.А. Фатхутдинова, А.В. Шевченко, Ю.В. Яковлева и других.

Главной задачей стратегического управления является построение определённых взаимоотношений предприятий с внешней средой, которые позволяли бы ему поддерживать уровень, необходимый для достижения стратегических целей, что давало бы возможность предприятию не только выживать, но и развиваться в долгосрочной перспективе [1].

Анализ внешней среды – важный этап стратегического планирования, позволяющий определить направленность деятельности предприятия или корректировать уже принятую политику стратегического поведения. Разработка стратегии адаптивного управления непосредственно связана с анализом внешних факторов и оценкой кризис-факторов, находящихся вне зоны контроля управления предприятием и влияющих на ее стратегию. Главное предназначение анализа внешней среды – выявить и идентифицировать угрозы и возможности, имеющие место для предприятия в текущем и будущем времени, а также выявить стратегические альтернативы [1].

С точки зрения Моисеевой Н.К. [10] внешняя среда организации – совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства предприятия и могут повлиять в дальнейшем на ее стратегию. И,

следовательно, анализ внешней среды направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия. Автор отмечает, что адаптация предприятия к факторам внешней среды подразумевает управленческие действия, направленные на обеспечение эффективного приспособления деятельности предприятия к потенциальным возможностям и опасностям. В результате должна быть разработана такая стратегия управления, при которой действия и внутренняя среда предприятия оптимально будут соответствовать внешним условиям, что является критерием адаптивности предприятия к внешней среде.

Саргсян С.Г. предлагает свое видение понятия: «внешняя среда включает в себя силы и организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности». Для осуществления адаптивного управления деятельностью предприятия анализ макросреды должен носить постоянный характер, поэтому актуальным становится наличие у предприятия системы информационного обеспечения. Система информационного обеспечения является ключевой составляющей для анализа организационной макросреды. Исследователь акцентирует внимание на новом подходе к данной проблеме, который применяется рядом ведущих компаний. Этот подход заключается в исследовании конкурентов и анализе их предполагаемых стратегий. В статье [2] автор подчеркивает, что анализ внешней среды деятельности играет ключевую роль при формировании стратегии предприятия. Такой анализ позволяет «заглянуть в будущее и бороться с предубеждениями и предрассудками, которые имеют место в некоторых фирмах». Он открывает новые возможности в бизнесе, помогая преодолеть недостатки в работе.

Инновационный подход к управлению предприятием рассматривает управление изменениями как важный элемент в обеспечении устойчивого успеха предприятия в условиях изменчивости всех внутренних и внешних факторов, определяющих существование, деятельность и результаты работы предприятия. Инструментом обеспечения устойчивого успеха предприятия на рынке может стать стратегия адаптивного управления предприятием, согласующая потенциальные рыночные возможности с элементами внутренней среды предприятия, а также с возможными воздействиями и влияниями со стороны внешней среды. Полученные результаты анализа внешней среды предприятия должны воплощаться в его деятельности посредством формулирования и выполнения видения, миссии, политики и целей [3].

При проведении сканирования среды менеджеры в первую очередь должны разобраться во множестве переменных, определяющих социальную и операционную среду предприятия. Социальная среда (social environment) включает общие факторы, которые не только непосредственно влияют на оперативную деятельность организации, но и могут влиять на ее долгосрочные решения.

Анализ отрасли (industry analysis) – это углубленное изучение ключевых факторов операционной среды предприятия. Следует проводить мониторинг и социальной и операционной среды, чтобы определять стратегические факторы, которые оказывают значительное влияние на успех предприятия в будущем [4].

В современной мировой практике управления самыми распространенными инструментами разработки адаптивных стратегий развития предприятий с учетом внутренней структуры предприятия и воздействия факторов внешней среды являются модель «Пять конкурентных сил М. Портера» и технология SWOT-анализа. Эти инструменты направлены на выявление тенденций развития предприятия в отрасли, перспективных целей и задач, внутренних ресурсов предприятия, возможностей использования сильных и слабых сторон предприятия, угроз со стороны внешней среды, действий конкуренции по основным ключевым направлениям на рыночные позиции предприятия. Использование сильных сторон позволяет

предприятию эффективнее реализовывать возможности предприятия на рынке и нейтрализовать угрозы, уяснение слабых сторон позволяет своевременно принять превентивные меры по их минимизации. Исследование силы конкуренции необходимо для выработки управленческих решений [5].

В 1980 г. вышел в свет научный труд М. Портера «Конкурентная стратегия» [6], в котором множество факторов, определяющих конкуренцию в отрасли, были сгруппированы в пять основных: конкуренция между предприятиями отрасли, новые конкуренты, власть потребителей, власть поставщиков, товары-заменители.

В соответствии с моделью М. Портера стратегия деятельности предприятия должна базироваться на структуре рынка и зависеть от состояния конкуренции в отрасли.

На современном этапе развития конкурентных угроз считаем необходимым обеспечивать информационную безопасность предприятия, которая должна пронизывать всю сферу рыночной деятельности предприятия, являясь фоном действия сил конкуренции в отрасли, рисунок 1.

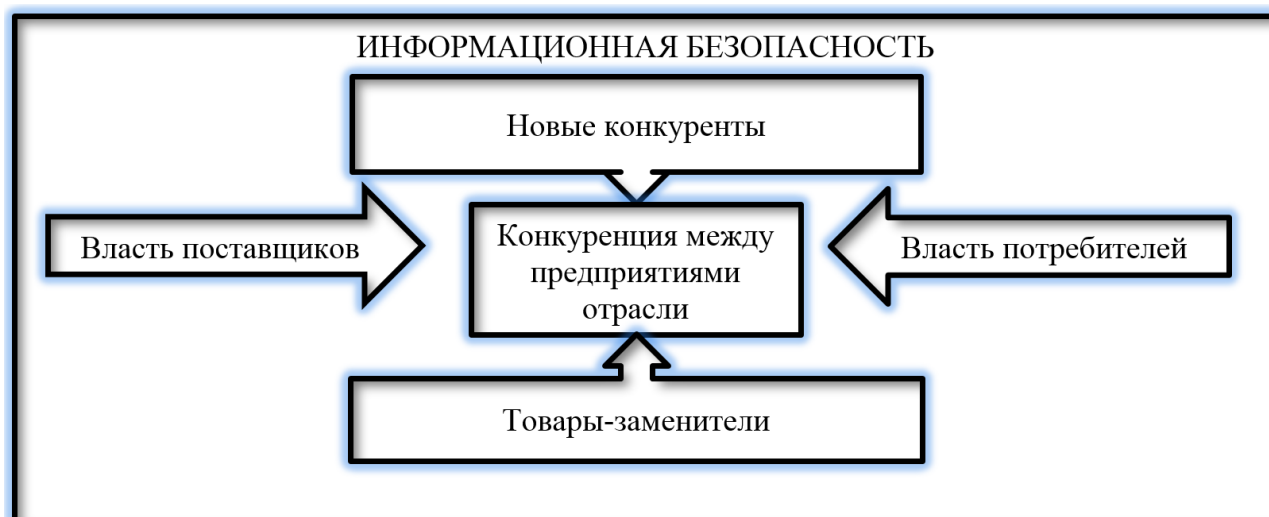


Рисунок 1. Пять сил Портера, определяющих конкуренцию в отрасли, дополненные фоном информационной безопасности предприятия

Информационная безопасность предприятия может быть достигнута только целым комплексом организационных и технических мер, направленных на защиту корпоративных данных. Полноценная информационная безопасность предприятий подразумевает непрерывный контроль в реальном времени всех важных событий и состояний, влияющих на безопасность данных. Защита должна осуществляться круглосуточно и круглогодично и охватывать весь жизненный цикл информации – от её поступления или создания до уничтожения или потери актуальности.

По сути модель Портера представляет собой описание субмикросреды деятельности предприятия. Понятие субмикросреды вводит В.М. Воронина [11], определяя ее фактически как партнерский рынок и включая в нее поставщиков и партнеров по аутсорсингу и сбыту (посредников), а также считает необходимым учитывать влияние органов местного самоуправления, институтов власти, а также надзорных организаций. Действительно, при дальнейшей детализации модели М. Портер указывает «действия правительства» в ней.

Модель детерминантного преимущества, предложенная Портером и дополненная авторами, представлена на рисунке 2.

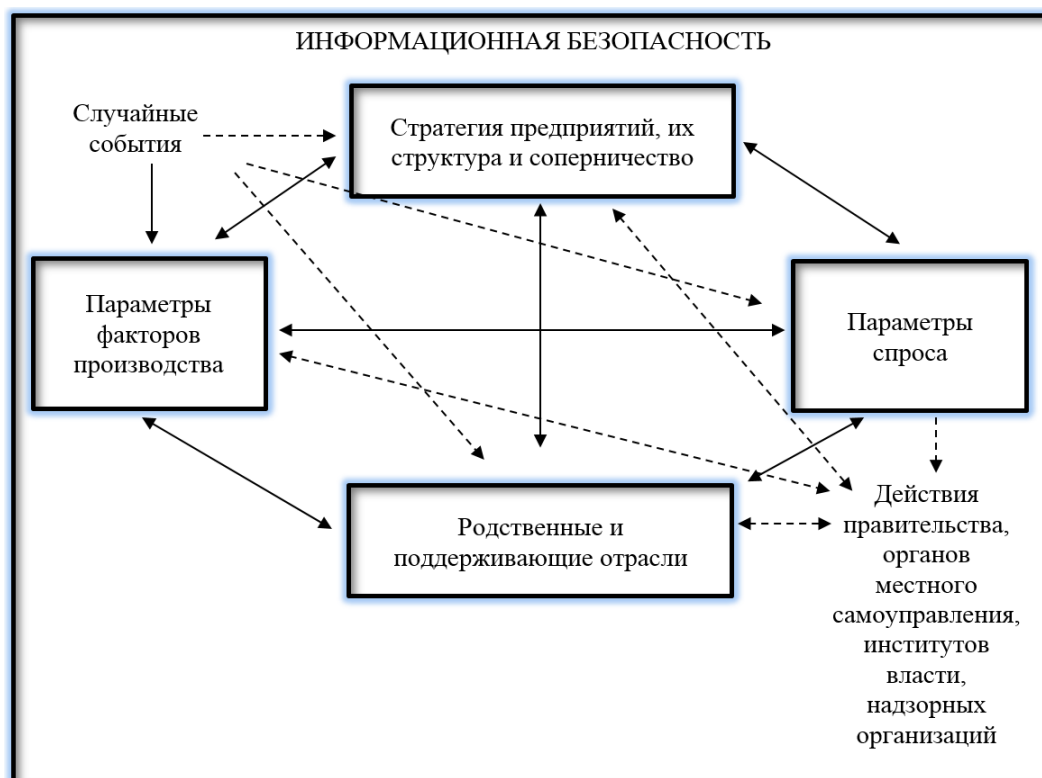


Рисунок 2. Детерминанты конкурентного преимущества

Следует отметить, что практическое применение модели пяти сил конкуренции Портера заключается в том, что она позволяет:

- всесторонне проанализировать характер конкуренции в отрасли;
- оценить степень влияния каждого фактора.

Практическая значимость модели пяти сил конкуренции Портера для управленческого звена заключается в возможности выявления, интерпретации и дальнейшего прогноза основных ключевых факторов успеха деятельности предприятия. Ключевые факторы успеха – элементы, отвечающие за успех организации. К данным факторам следует отнести: свойства продуктов, стратегию, на основании которых покупатели выбирают бренд либо производителя; ресурсы и вероятности, обеспечивающие предприятию лидерство в конкурентной борьбе; высокопрофессиональные навыки, эффективность, принятые меры по достижению конкурентного превосходства. Таким образом, применение модели Портера как инструмента анализа имеет важное значение: именно от детерминант конкурентного преимущества зависит финансовое благополучие и конкурентоспособность предприятия.

Еще одним эффективным инструментом анализа внешней среды является SWOT-анализ, который традиционно применяется как наиболее надежный и удобный инструмент в стратегическом планировании. Аббревиатура SWOT обязана своим происхождением четырем англоязычным словам:

- S (strength) – сила;
- W (weakness) – слабость;
- O (opportunity) – возможности;
- T (threat) – угрозы.

Цель SWOT-анализ – определить, какие возможности предоставляет внешнее окружение и каков потенциал имеет предприятие по освоению данных возможностей в определенном временном горизонте. Временной горизонт выбирается руководством или собственниками бизнеса исходя из необходимости и/или практики ведения бизнеса.

Анализ среды проводится как на предварительном этапе формирования стратегии, так и во время рассмотрения различных стратегических позиций. Основная задача – это «взгляд из будущего на сегодняшние ресурсы предприятия, а не экстраполяция текущего состояния и внутренних ограничений на следующий период...» [7].

Сильные (S) и слабые (W) стороны характеризуют факторы внутренней среды организации, на которые организация может повлиять и изменить, а возможности (O) и угрозы (T) описывают факторы внешней среды, которые могут повлиять, или уже влияют на деятельность организации.

Считаем необходимым в целях разработки адаптивной стратегии предприятия придать SWOT-анализу целевую и диагностическую направленность.

Сидорин А.В. [3] предложил методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии. Рисунок 3 наглядно показывает целевую направленность SWOT-анализа, предложенную Сидориным А.В., в «сопряжении» факторов внешней и внутренней среды для разработки адаптивной стратегии предприятия.



Рисунок 3. Целевая направленность SWOT-анализа в «сопряжении» факторов внешней и внутренней среды в стратегии организации на фоне информационной безопасности

Согласимся с автором и, продолжив логику его исследования, предложим в целях формирования адаптивной стратегии промышленного предприятия факторы, которые могут использоваться в матрице диагностического SWOT-анализа [8; 9], фрагмент которой приведен в таблице 1.

Таблица 1

Факторы диагностического SWOT-анализа промышленного предприятия (фрагмент)

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости (W):</i>
Наличие адаптивного подхода к управлению	Традиционные формы менеджмента
Разработка и реализация рыночных стратегий	Отсутствие стратегических разработок
Формирование ассортимента на основе анализа запросов потребителей	Ассортимент формируется на основе максимального использования производственных мощностей
Сформированная клиентская база данных	Отсутствует систематизированная информация о потребителях
Использование программного обеспечения и Интернет-ресурсов	Не используется комплексное информационное обеспечение
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T):</i>
Возможность обслуживания дополнительных сегментов рынка	Ослабление темпов роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных ассортиментных групп товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Возможность выиграть в конкурентной борьбе	Появление на рынке новых конкурентов
Снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с конкурентными преимуществами

Составлено авторами

Используя предлагаемую целевую и диагностическую направленность метода SWOT-анализа, опишем основные его этапы:

1. анализ внешнего окружения: возможности и угрозы, и их количественная оценка. Результат: формирование первичного набора стратегических позиций, которые базируются на возможностях внешнего окружения;
2. анализ внутренней среды: сильные и слабые стороны и их количественная оценка;
3. диагностика влияния внешнего окружения на внутреннюю среду предприятия. Результат: возможные для предприятия стратегические альтернативы, направленные на адаптацию предприятия к факторам внешней среды.

Таким образом, анализ внешней среды является важным этапом разработки стратегии рыночной адаптации предприятия и в то же время достаточно сложным процессом, требующим внимательного отслеживания происходящих во внешней среде изменений, диагностики возможного влияния факторов и установления связи между сильными и слабыми сторонами предприятия, а также возможностями и угрозами, заключенными во внешней среде. Считаем необходимым проводить постоянный мониторинг внешней среды деятельности промышленного предприятия, отслеживать влияние со стороны факторов внешней среды, что позволит обеспечить предприятию наиболее успешное развитие, основанное на адаптивном управлении.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Смирнова, Е.В. Анализ сегментов бизнеса как инструмент стратегического управления организацией / Е.В. Смирнова, И.Ю. Цыганова // Экономический анализ: теория и практика, 2014. – № 37 (388). – С. 16–24.
- 2 Саргсян, С.Г. Анализ факторов внешней среды в компаниях пищевой промышленности / С.Г. Саргсян // Экономика, Статистика и Информатика. 2013. – №4. – С. 103–107.
- 3 Сидорин, А.В. Методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии / А.В. Сидорин, В.В. Сидорин / Научно-технический журнал «ТЕОРИЯ. ПРАКТИКА. ИННОВАЦИИ». 2016. – №2. – С. 45–72.
- 4 Михайлова, О.П. Концентрация и барьеры входа-выхода на отраслевых промышленных рынках [Электронный ресурс] / Михайлова О.П., Сучков А.И. // Научные исследования и разработки 2018: сб. материалов XXXIV междунар. науч.-практ. конф., 23 марта 2018 г., Москва. – Электрон. дан. – Москва: Олимп, 2018. – С. 232–234. – 3 с.
- 5 Воронина, В.М. Из опыта развития компании на основе усиления адаптивных возможностей к изменениям рыночной среды / В.М. Воронина, О.П. Михайлова, О.В. Федорищева // ИНТЕЛЛЕКТ. ИННОВАЦИИ. ИНВЕСТИЦИИ, 2016. – № 2. – С. 22–29.
- 6 Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. – ISBN 5-9614-0143-0.
- 7 Сигитова, Г. Анализ среды [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.dekanblog.ru/blog/dopmat/sigul_swot.pdf.
- 8 Михайлова О.П. Маркетинговая диагностика деятельности промышленных предприятий / О.П. Михайлова. – автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Оренбургский государственный университет. Оренбург, 2006.
- 9 Калиева, О.М. Способы и методы исследования маркетингового потенциала предприятия // О.М. Калиева, О.П. Михайлова / Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. № 13 (132). С. 216–221.
- 10 Моисеева, Н.К. Стратегический менеджмент. – Москва: МИЭТ, 2010. – 220 с.
- 11 Воронина, В.М. Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики: автореферат / В.М. Воронина. – Санкт-Петербург. – 2009. – 36 с.

Mikhailova Olga Petrovna

Orenburg state university, Orenburg, Russia
E-mail: mihailova78@mail.ru

Suchkov Aleksandr Igorevich

Orenburg state university, Orenburg, Russia
E-mail: clfvrdfhnbe9@mail.ru

Perfection of instrumental support of the analysis of the external environment for the purpose of adaptive management of an industrial enterprise

Abstract. In the article the authors present some aspects of improving the instrumental support of the analysis of the external environment for the purpose of strategic adaptive management of an industrial enterprise. The authors substantiate the urgency and the need to improve the toolkit for strategic adaptive management of an industrial enterprise. The analysis of the external environment is very important for developing a strategy of market adaptation of the enterprise and refers to complex processes that require close monitoring of processes occurring in the external environment, diagnosis of factors and establishing a link between them and the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as the opportunities and threats contained in the external environment. As the most common tools for developing adaptive strategies for enterprise development, taking into account the factors of internal and external environment, the article considers SWOT analysis and the model of M. Porter's five competitive forces. It is shown that the model of the five competitive forces by Porter requires taking into account the influence of local government bodies, institutions of power, as well as supervisory organizations. The authors also consider it necessary to give the SWOT-analysis a target and diagnostic direction for the development of an adaptive enterprise strategy, and, as an example, factors that can be used in the matrix of diagnostic SWOT analysis. Using the proposed target and diagnostic orientation of the SWOT-analysis method, its main stages are described below. The conclusion is made that it is necessary to monitor the external environment of the industrial enterprise in order to provide the enterprise with a successful progress towards the goals set, to develop a strategy for interaction with elements of the external environment that provides the enterprise with the most successful development based on adaptive management.

Keywords: strategic management; strategic planning; strategy; external environment; analysis of the external environment; tool; adaptation