

doi: 10.20310/1819-8813-2015-10-12-66-70

## УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ПОПОВА ЮЛИЯ НИКОЛАЕВНА

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г. Ф. Морозова»,  
г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: frysik07@yandex.ru

УСОВА ЮЛИЯ ПЕТРОВНА

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г. Ф. Морозова»,  
г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: xt99@yandex.ru

ПРОСКУРИНА ИРИНА ЮРЬЕВНА

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г. Ф. Морозова»,  
г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: proskurina.i2013@yandex.ru

СУХОВА ВАЛЕНТИНА ЕГОРОВНА

Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С. О. Макарова (Воронежский филиал),  
г. Воронеж, Российская Федерация, e-mail: vfspguk@mail.ru

В статье рассмотрены методы анализа факторов состояния нестабильной внешней среды и их влияние на выбор методов управления современным предприятием. Анализ внешней среды это сложный процесс, требующий тщательного анализа происходящих процессов, оценки факторов и установление связей между ними, при этом учитывая их сильные и слабые стороны, а также возможные угрозы от их влияния на деятельность предприятия. На сегодняшний день состояние факторов внешней среды имеет особое значение для всех без исключения предприятий. В целях функционирования и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды современным предприятиям необходимо приспосабливаться к происходящим изменениям и самым активным образом стремиться благоприятно повлиять на свое будущее. Поэтому своевременный анализ внешней среды играет важную роль при формировании эффективных методов управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды. На современном этапе развития практически все предприятия имеют определенное представление об основных факторах внешней среды. Но при этом процедуры сбора, анализа и передачи информации о ней осуществляется в большинстве случаев нецеленаправленно, спонтанно и случайно, в результате происходит неверное представление о необходимости применения тех или иных методов управления на различных этапах деятельности предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что выбор оптимального метода управления предприятием для его эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития возможен только посредством осуществления анализа внешней среды.

*Ключевые слова:* управление предприятием, внешняя среда, макросреда, микросреда, факторы внешней среды, конкуренция, планирование, стратегия развития

Управление предприятием – это сложная система, которая включает совокупность методов, форм и структур управления, взаимодействие которых обеспечивает достижение главной цели, получения максимально возможной прибыли и при этом нуждается в постоянном анализе функционирования. Механизм управления непосредственно реализует выполнение главной цели работы предприятия – получение максимальной прибыли за счет удовлетворения потребностей потребителей – поэтому важнейшим условием является способ-

ность предприятия своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды.

Реалии современной российской экономики вынуждают выстраивать систему управления промышленным предприятием в тесной взаимосвязи с меняющимися условиями внешней среды, своевременно определять изменения и тенденции развития, а также оперативно реагировать на них. Поэтому необходимо исследовать особенности функционирования системы управления промышленным предприятием в условиях нестабильной внешней среды.

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность любого предприятия. Внешняя среда предприятия – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность предприятия: совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности [1].

Внешнюю среду предприятия подразделяют на:

– микросреда: поставщики ресурсов, потребители продукции (услуг), торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, финансово-кредитные учреждения, страховые компании, государственные органы;

– макросреда включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую экологическую, международную среду и политическую.

Так сложилось, что в современной управленческой науке изучению влияния факторов внешней окружающей среды не уделялось и не уделяется должное внимание. И только резкие политические и экономические изменения на российском рынке последних двух лет показали острую необходимость исправить этот недостаток. Следовательно, проблема остается малоисследованной и особенно такие ее факторы, как:

- значение внешней среды для управления;
- определение внешней среды;
- взаимосвязь факторов внешней среды;
- сложность внешней среды;
- подвижность внешней среды;
- неопределенность внешней среды;
- среда прямого воздействия;
- среда косвенного воздействия;
- международное окружение.

Под факторами внешней среды понимается сила, с которой изменения одного фактора воздействуют на другие факторы. Отсюда следует понимать, что при организации управления необходимо максимально учитывать факторы внешнего воздействия и рассматривать конкретную организацию как целостную систему, состоящую из взаимно связанных частей.

Анализ состояния внешней среды и деятельности предприятия внутри ее состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), имеющих непосредственное отношение к деятель-

ности предприятия. При проведении анализе состояния внешней среды важно обратить внимание на уровень конкуренции при исследовании рынков, исследовать особенности ведения бизнеса предприятиями-конкурентами и сравнить их с организацией собственной деятельности [2].

Продуктивный анализ внешней среды позволяет предприятию прогнозировать возможные риски, своевременно и с наименьшими потерями реагировать на них, и при возможности полностью предотвращать наступление неблагоприятных ситуаций или угроз без каких-либо производственных и финансовых потерь.

Рассмотрим наиболее часто используемые и эффективные методы проведения анализа внешней среды: SWOT-анализ, PEST – анализ, Конкурентный анализ Портера и метод «5x5» М. Мескона.

Наибольшее распространение за счет своей простоты и эффективности использования получил так называемый SWOT-анализ, т. е. определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

– сильные стороны (*Strengths*) – преимущества организации;

– слабые стороны (*Weaknesses*) – недостатки организации;

– возможности (*Opportunities*) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

– угрозы (*Threats*) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Проведение SWOT-анализа сводится к построению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы заносятся сведения о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, а также возможные рыночные угрозы и имеющиеся возможности предприятия.

Рассмотрим следующий метод проведения анализа внешней среды, это PEST-анализ. PEST-анализ – это инструмент, с помощью которого выявляются политические (*Policy*), экономические (*Economy*), социальные (*Society*) и технологические (*Technology*) аспекты внешней среды (по аббревиатуре сокращенного названия), которые могут влиять на стратегию развития предприятия. Помимо стандартных сторон исследования внешней среды экономики и социальной сферы, PEST-анализ изучает политические и технологические аспекты. Изучение политики необходимо, так как она регулирует власть, законодательную базу и в конечном счете, обеспечение необходимыми ресурсами деятельность предприятия. Целью изучения техноло-

гического аспекта является выявление тенденций в технологическом развитии отраслей и рынков, а также появления новых продуктов.

Еще один метод анализа внешней среды носит свое название по фамилии ученого, его разработавшего (Майкл Портер), это Конкурентный анализ Портера. Суть его в том, что конкурентные условия на различных рынках никогда не бывают одинаковыми, а процессы конкуренции на них аналогичны, при этом, по мнению автора, состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил, это:

- 1) соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли;
- 2) рыночные попытки предприятий из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих товаров-заменителей;
- 3) потенциальное появление новых конкурентов;
- 4) рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья;
- 5) рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Таким образом, используя эти пять составляющих структуры конкуренции, возможно описать предпосылки долгосрочной прибыльности отрасли, а также способы, с помощью которых предприятие может ее контролировать.

И еще один метод анализа внешней среды, это Метод «5х5», который был предложен М. Месконом в 1984 г. Он включает в себя пять вопросов о факторах внешней среды в сопоставлении с потенциалом организации.

Какие факторы внешней среды вам известны?

Какие факторы представляют наибольшую опасность?

Какие действия конкурентов могут привести к изменению расстановки сил на рынке?

Какие факторы важны для достижения цели?

Какие внешние пространства могут стать благоприятными для организации?

На основе этого метода определяются наиболее значимые элементы внешней среды и их возможное влияние непосредственно на деятельность предприятия [3].

Таким образом, рассмотрев возможные методы анализа внешней среды, необходимо изучить методы управления деятельностью предприятия в условиях нестабильной внешней среды.

Анализ состояния внешней среды и выбор методов управления деятельностью предприятия в этих условиях состоит в непрерывном изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), воздействующих на предприятие. Главной целью такого анализа явля-

ется получение необходимой планово-прогнозной информации, выявление сильных и слабых стороны самого предприятия, а также выбор эффективных методов управления предприятием в сложившихся условиях.

Рассмотрим основные методы управления предприятием, учитывающие состояние внешней среды и главным образом, степени ее нестабильности.

Первая группа – методы управленческого контроля:

- использование справочных и методических материалов, инструкций;
- ведение финансового контроля.

Вторая группа – методы прогнозирования:

- проведение долгосрочного планирования;
- принятие бюджета текущих расходов и капитальных вложений;
- целевое управление.

Третья группа – методы стратегического анализа:

- осуществление стратегического планирование (рис. 1);
- определение стратегических позиций.

Четвертая группа – методы, основанные на принятии гибких экстренных решений:

- проведение ранжирования всех стратегических задач (рис. 2);
- управление по слабым сигналам;
- экстренное управление в условиях неожиданных событий.

При уровне нестабильности от 4 до 5 баллов предприятие, в случае ожидания более сильного сигнала, может опоздать с принятием нужного решения. Поэтому действовать необходимо, начиная со слабых сигналов, в соответствии с таблицей 1.

При возникновении нестабильности внешней среды предприятия силой 5 баллов необходимо осуществление системы чрезвычайных мер на предприятии:

- формирование для всех подразделений предприятия коммуникационной сети взаимодействия при экстренных ситуациях;
- возможность делегирования должностных полномочий среди высшего руководства предприятия (предотвращение панических настроений среди трудового коллектива);
- формирование оперативных рабочих групп (проведение предварительных тренингов поданному направлению) для быстрых и эффективных действий при наступлении кризисных ситуаций;
- создание четкого и сжатого сформулированного плана действий в возникших ситуациях с пошаговой инструкцией для каждого подразделения (работника).

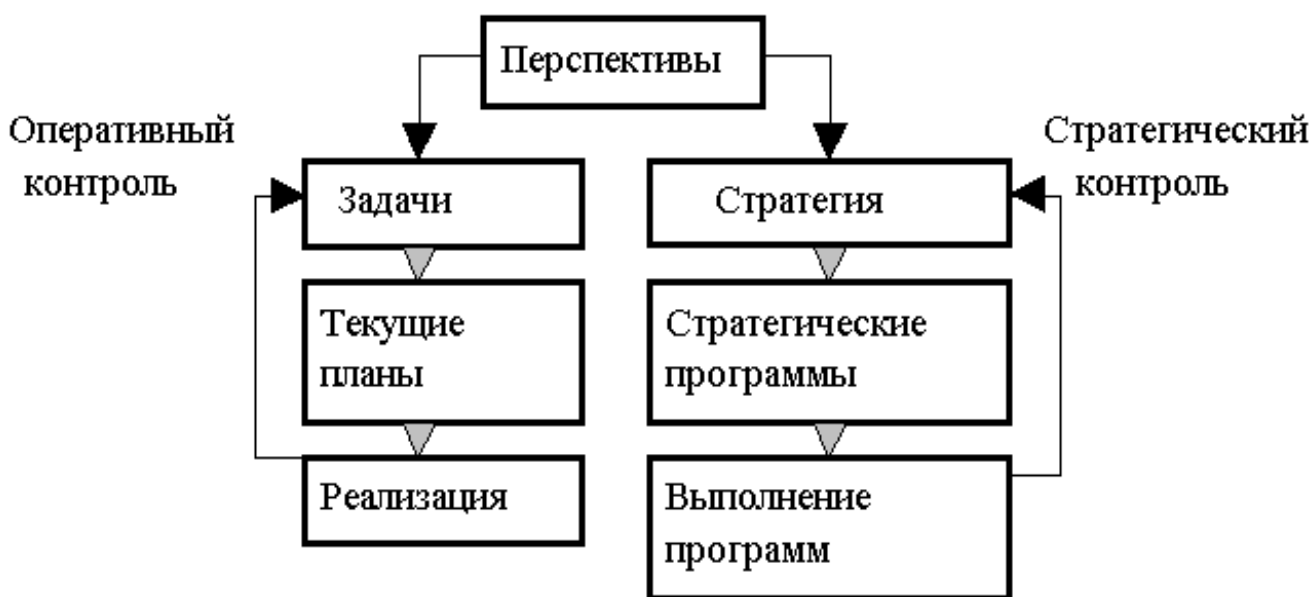


Рис. 1. Стратегическое планирование [1]

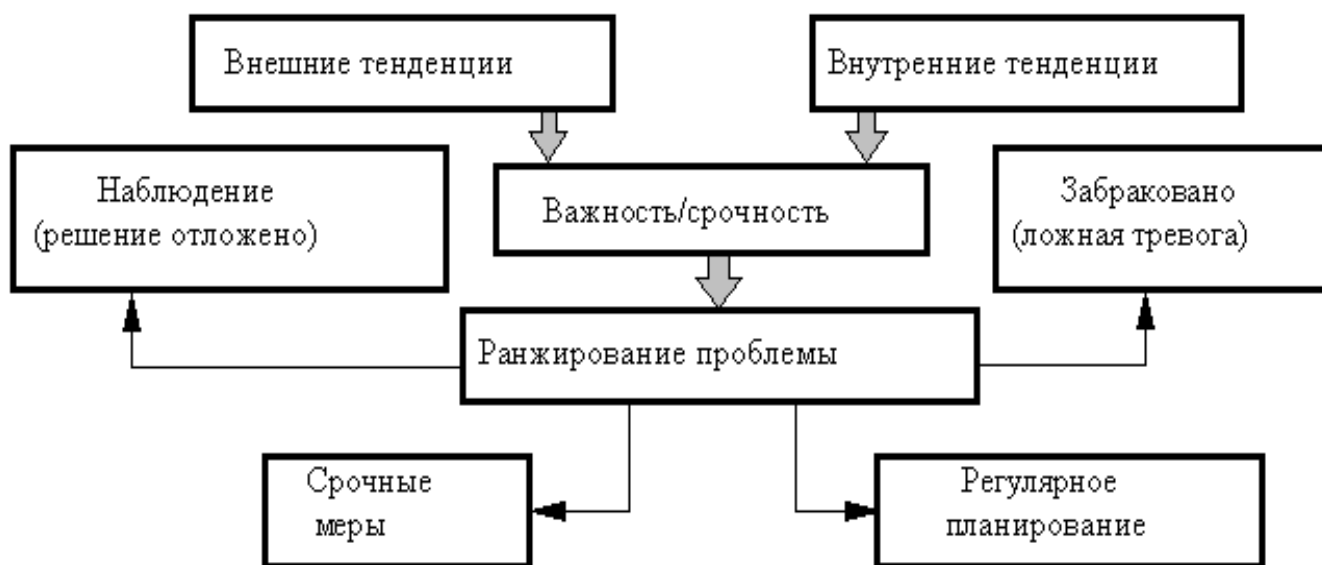


Рис. 2. Управления путем ранжирования стратегических задач [1]

Таблица 1

Величина силы сигнала	Меры
1. Возможности опасности осознаются	Изучение внешней среды Определение относительной силы слабых сигналов
2. Выявляются источники опасности	Снижение внешней стратегической уязвимости Повышение гибкости управления внутренними ресурсами предприятия
3. Масштабы проблемы принимают конкретные очертания	Разработка предварительных планов и осуществление мер
4. Определяются пути решения проблемы	Практическое осуществление разработанных планов и мероприятий

Таким образом, при функционировании предприятия в условиях нестабильной внешней среды одной из главных задач является точное определе-

ние индекса нестабильности внешней среды и выбор оптимальных методов управления предприятием при возникших условиях. Реакция на воз-

никшие изменения внешних и внутренних воздействий на деятельность предприятия всегда должна выражаться в форме конкретных действий. И данное решение должно являться действием, непосредственно нацеленным на решение выявленной проблемы в самые кратчайшие сроки и с наименьшими потерями.

#### Литература

1. Организация производства и управление предприятием: организация и структура фирмы: учеб. пособие / Васильев А. В., Гасюк Д. П., Яковлев В. Б. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2012.
2. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2014.
3. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата.

И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2014.

#### References

1. Organizatsiya proizvodstva i upravleniye predpriyatiyem: organizatsiya i struktura firmy: ucheb. posobiye [Organization of production and business management: organization and structure of firm: study guide] / Vasil'ev A. V., Gasyuk D. P., Yakovlev V. B. SPb.: Izd-vo SPbGETU «LETI», 2012.
2. Rumyantseva Z. P. Obscheye upravleniye organizatsiej. Teoriya i praktika: uchebnik [General management of the organization. Theory and practice: textbook]. M.: INFRA-M, 2014.
3. Ekonomika organizatsii (predpriyatiya): uchebnik i praktikum dlya prikladnogo bakalavriata [Economy of the organization (enterprise): the textbook and a practical work for an applied bachelor degree]. I. V. Sergeev, I. I. Veretennikova. 6-ye izd., pererab. i dop. M.: Izdatel'stvo Yurajt, 2014.

\* \* \*

## BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

POPOVA YULIA NIKOLAEVNA

Voronezh State Forestry Engineering University named after G. F. Morozov,  
Voronezh, the Russian Federation, e-mail: frysik07@yandex.ru

USOVA YULIYA PETROVNA

Voronezh State Forestry Engineering University named after G. F. Morozov,  
Voronezh, the Russian Federation, e-mail: xt99@yandex.ru

PROSKURINA IRINA YURYEVNA

Voronezh State Forestry Engineering University named after G. F. Morozov,  
Voronezh, the Russian Federation, e-mail: proskurina.i2013@yandex.ru

SUKHOVA VALENTINA EGOROVNA

Admiral Makarov State University  
of Maritime and Inland Shipping (Voronezh Branch),  
Voronezh, the Russian Federation, e-mail: vfspgvk@mail.ru

In article authors considered methods of the analysis of factors of a condition of unstable external environment and their influence on the choice of methods of management of the modern enterprise. The analysis of external environment is the difficult process demanding the careful analysis of the happening processes estimates of factors and establishment of communications between them, at the same time considering their strong and weaknesses, and also possible threats from their influence on activity of the enterprise. Today the condition of factors of external environment has special value for one and all enterprises. For functioning and development in the conditions of extremely dynamic and uncertain external environment the modern enterprises need to adapt to the happening changes and in the most active way to seek to affect the future favorably. Therefore the timely analysis of external environment plays an important role when forming effective methods of management of the enterprise in the conditions of unstable external environment. At the present stage of development practically all enterprises have a certain notion of major factors of external environment. But at the same time procedure of collecting, the analysis and information transfer about it is in most cases not purposefully, spontaneously and incidentally, incorrect idea of need of application of these or those methods of management at various stages of activity of the enterprise results. Thus, it is possible to draw a conclusion that the choice of an optimum method of management of the enterprise for his effective long-term functioning and successful development is possible only by means of implementation of the analysis of the vernal environment.

*Key words:* business management, external environment, macroenvironment, microenvironment, factors of external environment, competition, planning, development strategy