

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-12-76-93>

УДК 334.02

Князева Е.А., Киоса А.О.

Одесская национальная академия связи имени А.С. Попова

## СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ВЫБОРА СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние внешней среды на характеристики организационной структуры. Возрастающая роль управления организационной структурой обусловлена тенденцией повышения сложности и динамичности внутренней и внешней среды современных предприятий. Проанализированы основные инструменты стратегического менеджмента, применяющиеся при оценке внешней и внутренней среды предприятия. Обоснована необходимость модернизации процесса проведения анализа внешней среды и управленческого исследования сильных и слабых сторон организации. Проведен анализ внутренней и внешней среды одного из крупнейших телекоммуникационных предприятий. Предложена стратегия его дальнейшего развития на основании активизации маркетинговых инструментов, направленных на адаптацию к высоко конкурентной внешней среде.

**Ключевые слова:** конкурентная среда, предприятие, стратегическое поведение, маркетинговая стратегия, сравнительный анализ методов.

Knyazeva Elena, Kiosa Anna

O.S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications

## MODERN TOOLS FOR ANALYSIS OF THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE ENTERPRISE FOR THE SELECTION OF DEVELOPMENT STRATEGIES

**Summary.** The article considers the influence of the external environment on the characteristics of the organizational structure. The growing role of organizational structure management is determined by the tendency to increase the complexity and dynamism of the internal and external environment of modern enterprises. The basic tools of strategic management used in assessing the external and internal environment of the enterprise are analyzed. An analysis method is defined that satisfies the requirements of a comprehensive assessment of the external and internal environment. The necessity of modernizing the process of analyzing the external environment and managerial research of the strengths and weaknesses of the organization is substantiated. The tools of strategic analysis, development of enterprise strategy and strategic plan are investigated. The article analyzes the influence of complexity, uncertainty, ambiguity, hostility of the external environment on the structural characteristics of the enterprise. When implementing the strategic planning process – developing an enterprise development strategy, an analysis of the internal and external environment was used: PEST-analysis, M. Porter's five forces model, management survey, M. Porter's "value chain" analysis and SWOT-analysis. The analysis of the internal and external environment of one of the largest telecommunications enterprises. A strategy for its further development based on the activation of marketing tools aimed at adapting to a highly competitive external environment is proposed. The studies conducted by the authors are based on the use of the following groups of methods: program-targeted; economic and mathematical methods (simulation of queuing systems; theory of production functions; dynamic modeling) and network planning methods. The article discusses an effective marketing strategy that allows transforming the three main components of success, and also proposes to develop studies in which it is planned to formulate scientific and applied approaches to determining strategic vectors of enterprise development taking into account the influence of internal and external factors related to all necessary innovative processes.

**Keywords:** competitive environment, enterprise, strategic behavior, marketing strategy, comparative analysis of methods.

**Постановка проблемы.** Главной особенностью современного бизнеса является его динамичность. Это связано, прежде всего, с нестабильной экономической и политической ситуацией, а также с многочисленными открытиями и новыми результатами научных и практических исследований в стране и в мире.

В настоящее время повысилась роль стратегического поведения, которое позволяет компании выживать в долгосрочной конкурентной среде. Все конкурентоспособные предприятия должны не только сосредотачиваться на внутренней среде, но и разрабатывать стратегию развития предприятия, которая позволяет быстро реагировать на изменения во внешней среде.

**Анализ последних исследований.** Особенность большинства предприятий заключается в том, что на рынке они чувствуют влияние других субъектов, не имея реальной возможности

влиять на рынок, писал ранее Д. Аакер в своей книге «Стратегическое управление рынком». Эта закономерность распространяется на действующих, и особенно на вновь появившиеся предприятия. В постоянно меняющейся динамичной внешней среде, предприятие должно быстро и адекватно реагировать на изменяющуюся конъюнктуру. М. Портер в своем труде «Конкуренция» указывал: «Для снижения негативного воздействия внешней среды необходимо проводить периодический анализ наиболее важных ее факторов».

Не менее важно для правильного функционирования организации хорошо сформированная внутренняя среда, поскольку предприятиям часто нужны ресурсы всех видов. Таким образом, чтобы полностью реализовать свой потенциал, предприятиям необходим постоянный мониторинг факторов окружающей среды.

Исходя из этой позиции, мы можем сказать, что существует множество взаимосвязей между внутренней и внешней средой, а внутренняя и внешняя среды состоят из множества элементов.

**Актуальность данной темы** заключается в изучении современных инструментов управления развитием организации в условиях растущих изменений во внешней среде, а связанная с этим неопределенность заключается в установлении правильной миссии для организации и выборе эффективных стратегий.

**Изложение основного материала.** Анализируя литературу по данной теме, для формирования стратегии, необходимо проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации. Было установлено, что внутренняя среда представляет собой элементы или факторы, которые находятся внутри организации, взаимодействуют друг с другом и дают (или не дают) организации возможность эффективно работать. В состав внутренней среды входит совокупность и взаимодействие ресурсов для достижения целей [1–4].

Внешняя среда, или, как ее часто называют, деловая среда, находится за пределами организации. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого влияния (конкуренты, потребители, поставщики, кадры и т. д.) и факторы косвенного влияния (политическая, экономическая, социальная и другая среда) [1].

Таким образом, анализ является основой для определения основных стратегий компании. И показывает, что эти методы и инструменты для оценки внешней и внутренней среды являются узконаправленными, т.е. позволяют изучать влияние переменных или факторов внешней или внутренней среды, или оценивать только качественные характеристики и требует дополнительного привлечения математического аппарата.

Анализ внешней среды включает изучение двух ее компонентов: макроокружения или макросреды (среда косвенного воздействия) и непосредственного микроокружения или микросреды (среда прямого воздействия). Считается, что в дополнении к оценке рыночных условий он должен, также охватывать такие области, как экономика, политика, технологии, международный статус и социокультурное поведение.

В книге описывается достаточное количество методов и инструментов оценки среды, которые применяются на практике. В таблице приведен сравнительный анализ этих методов и инструментов [2].

Анализ окружающей среды очень важен для разработки корпоративной стратегии, которая требует тщательного мониторинга текущих оценок факторов, а также для установления связей между факторами и теми сильными, слабыми сторонами, возможностями и угрозами, присутствующими во внешней среде.

Рыночный успех предприятия в первую очередь зависит от эффективного использования внутренних ресурсов. В условиях усиления конкуренции на рынке телекоммуникаций профессиональное развитие персонала является важнейшим фактором обеспечения эффективной работы компании. Именно поэтому ОАО «Укртелеком» имеет систему постоянного обучения персонала.

Другим аспектом развития ОАО «Укртелеком» в условиях рыночной экономики является кон-

куренция на высококачественном рынке телекоммуникаций, создает условия для внедрения высокоразвитой в стране информационно-телекоммуникационной инфраструктуры и наличия социально значимых телекоммуникационных услуг для социально незащищенных групп [5].

Так же, поскольку «Укртелеком» работает на рынке услуг фиксированной телефонии в Украине, наибольшее влияние на него имеет покупательная способность – это объем денежных средств, которое население может потратить на приобретение товаров и услуг. А поскольку телефонная связь является незаменимым средством связи, неуплата за пользование приводит к накоплению долгов и будущих препятствий в финансовой поддержке предприятия.

Общественность имеет мощную и разветвленную транспортную сеть с высокой степенью надежности и излишке, которая лежит в основе телекоммуникационной инфраструктуры Украины [5].

Анализируя внешнюю среду, можно сделать вывод, что рынок телекоммуникационных услуг характеризуется устойчивостью рыночных позиций ключевых операторов, стабильным спросом, а также высокой конкуренцией в сегменте смежных продуктов. Доли основных игроков рынка телекоммуникаций в доходах отрасли в 2018 г. [6]:

- группа Vimpelcom (Киевстар) – 46%;
- МТС Украина (Vodafone) – 22%;
- Астелит (Lifecell) – 9%;
- Укртелеком – 13,5%;
- другие – 9,5%.

Основными сегментами на рынке телекоммуникационных услуг остаются мобильная, фиксированная и широкополосная связь, общая доля которых в общих доходах от предоставления телекоммуникационных услуг по итогам 2018г. составила 92,4%. Мобильная связь остается большим сегментом телекоммуникационного рынка Украины, которая в структуре доходов составила 67,0%. Доходы от фиксированного доступа к сети Интернет занимают небольшую долю в структуре доходов (21,0%) [7].

Анализ среды позволяет сформировать стратегию дальнейшего развития. На наш взгляд, основными элементами стратегии развития ОАО «Укртелеком» может быть маркетинговая стратегия.

«Маркетинговая стратегия» – это уникальная формула для любого бизнеса, основанная на понимании его миссии, его позиции на более крупном рынке, чем его конкуренты, и четко идентифицированной клиентуры [8].

Готовая маркетинговая стратегия должна достигать пяти ключевых целей:

- предлагать клиентам то, что они хотят;
- быть особенным, выделяться на фоне конкурентов;
- эффективно распространять маркетинговые сообщения, чтобы они не остались незамеченными;
- распространять продукт таким образом, чтобы покупатели могли легко его купить;
- предоставлять потребителям всестороннюю помощь и поддержку для того, чтобы было легче покупать и использовать продукт.

**Выводы и предложения.** Маркетинговая стратегия ОАО «Укртелеком» базируется на опыте ведущих телекоммуникационных компаний мира, анализируя новейшие технологические

Таблица 1

## Сравнительный анализ методов и инструментов оценки внутренней и внешней среды

Методы и инструменты анализа внутренней и внешней среды	Краткая характеристика	Оценка
Конкурентный анализ	Включает в себя определение главных экономических характеристик отрасли, движущих сил развития отрасли, оценку сил конкуренции и конкурентных позиций соперничающих предприятий, анализ ближайших конкурентов, оценку перспектив развития отрасли, а также ключевые факторы успеха, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции	Основное внимание уделяется такому фактору прямого воздействия внешней среды, как конкуренты. Анализ внутренней среды носит поверхностный характер
Сравнительный отраслевой анализ	Осуществляется путем сравнения финансовых показателей эффективности деятельности предприятий одной отрасли: оборот, рентабельность, производительность труда и т.д. В ходе проведения анализа производится сравнение развития предприятия с его конкурентами, а так же сравнение показателей предприятия со среднеотраслевыми значениями тех же показателей	Оцениваются только финансовые показатели эффективности деятельности предприятия. Вызывает сомнение сопоставимость сравниваемых величин, которые могут исчисляться путем усреднения показателей, присущих предприятиям отрасли, применяющим разные системы учета и проводящим разную балансовую политику
Анализ ресурсов	Состоит из описания и оценки финансовых, организационных и технологических ресурсов (создание профиля ресурсов), сопоставления созданного профиля с требованиями рынка (выявление сильных и слабых сторон оцениваемого предприятия) и идентификации специфических компетенций (сильные и слабые стороны оцениваемого предприятия сравниваются с сильными и слабыми сторонами основного конкурента)	Анализируется и оценивается исключительно внутренняя среда предприятия. Полностью исключается влияние факторов внешней среды. Основой для дальнейшей разработки стратегии служит сопоставление с деятельностью основного конкурента
SNW-анализ	Состоит из описания и оценки параметров внутренней среды организации по трем альтернативным позициям: сильной, нейтральной и слабой	Досконально анализируется и оценивается только внутренняя среда как ресурс организации. Не описывается и не оценивается влияние факторов внешней среды
Конкурентный анализ по модели «Пять сил» М. Портера	Проводится путем анализа детерминант пяти внешних сил: рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей; власть существующих конкурентов; угроза появления новых конкурентов; угроза появления товаров-субститутов.	Оценивается только конкурентное положение предприятия на рынке. Не уделяется внимание другим факторам прямого и косвенного воздействия внешней среды и факторам внутренней среды организации
STEP-анализ (PEST-анализ)	Осуществляется с помощью детального описания и оценки социальных, технологических, экономических и политических факторов, оказывающих влияние на деятельность организации	В подробностях описываются и анализируются факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды организации. Полностью исключена оценка факторов внутренней среды
SWOT-анализ	Предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей, а так же их оценку	Позволяет оценить воздействие на организацию факторов как внешней, так и внутренней среды и их совместного влияния

Источник: разработка авторами по источнику [2]

и технические разработки в области телекоммуникаций.

Основными задачами маркетинговой группы ОАО «Укртелеком» является [9]:

1. Организация интегрированных маркетинговых исследований и рекомендации по их внедрению.

2. Анализ предоставленных телекоммуникационных услуг и рекомендации по повышению их эффективности.

3. Организация продаж услуг и их рекламно-информационная поддержка.

4. Подготовка справочных и рекламных документов.

5. Организация спроса клиентов на существующие услуги.

6. Проведение работ по сбору средств для реализации инвестиционных программ в соответствии с действующим законодательством.

7. Содействие созданию условий труда на рабочих местах непосредственно подчиненных работников, в соответствии с требованиями нормативно-правовых актов по охране труда и обеспечению соблюдения прав работников, гарантированных законодательством об охране труда.

8. Обеспечение надлежащего обслуживания производственных помещений в соответствии с тре-

бованиями санитарных норм, разработка инструкций по охране труда, своевременное обследование, предоставление инструкций по рабочим местам.

Таким образом, эффективная маркетинговая стратегия позволяет превратить три основных компонента успеха: миссию, конкурентное преимущество и рыночные сегменты, готовые к покупке.

Стратегической целью дальнейшего развития ОАО «Укртелеком» является сохранение лидирующей позиции в предоставлении тради-

ционных современных телекоммуникационных услуг, обеспечении устойчивого развития в других перспективных сегментах рынка телекоммуникаций и превращению компании в компанию с оптимальной инфраструктурой и современным управлением.

В дальнейших исследованиях планируется сформировать научно-прикладные подходы к определению стратегических векторов развития с учетом влияния внутренней и внешней среды.

### Список литературы:

1. Анализ внутренней и внешней среды. URL: <https://center-yf.ru/data/economy/vnutrennyaya-sreda.php> (дата обращения: 21.11.2019).
2. Огнев Д.В., Чернышенко М.С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций. *Вестник экономической интеграции*. 2013. № 11(68). С. 73–81. URL: <https://center-yf.ru/data/economy/vnutrennyaya-sreda.php> (дата обращения: 22.11.2019).
3. Милова Ю.Ю., Чернышенко М.С. Сравнительный анализ инструментов комплексной оценки внешней и внутренней среды предприятия. *Социально-экономические и общественные науки*. 2013. № 18(50). С. 20–34.
4. Трифонов Ю.В., Ширяева Ю.С., Перцева Л.Н. Выбор конкурентной стратегии развития и функционирования предприятия. *Креативная экономика*. 2017. № 4. С. 108–141.
5. Официальная страница ОАО «Укртелеком». URL: <http://www.ukrtelecom.ua> (дата обращения: 23.11.2019).
6. Телеком-операторы Украины. URL: <https://delo.ua/business/telekom-operator-ukrainy-uvlichili-uplatu-nalo-357082/> (дата обращения: 23.11.2019).
7. Многомиллиардные прибыли. URL: <https://ubr.ua/market/telecom/mobilshchiki-i-internet-provaidery-pokazali-mnohomilliardnye-pribyli-3880478> (дата обращения: 23.11.2019).
8. Маркетинговая стратегия. URL: <https://www.culturepartnership.eu/publishing/marketing/marketing-strategy> (дата обращения: 23.11.2019).
9. Повышение эффективности управления персоналом путем усовершенствования корпоративной политики на ОАО «Укртелеком». URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20161\(117\)/sep20161\(117\)\\_128\\_SemkivI,TsybenkoO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20161(117)/sep20161(117)_128_SemkivI,TsybenkoO.pdf) (дата обращения: 24.11.2019).

### References:

1. Analysis of the internal and external environment. Access mode: <https://center-yf.ru/data/economy/vnutrennyaya-sreda.php> (accessed: 21.11.2019).
2. Ognev, D.V., & Chernyshenko, M.S. Assessment of the external and internal environment of small innovative enterprises based on training organizations. *Bulletin of Economic Integration*. 2013. No. 11(68). S. 73–81.
3. Milova, Yu.Yu., & Chernyshenko, M.S. A comparative analysis of the tools for a comprehensive assessment of the external and internal environment of an enterprise. *Socio-economic and social sciences*. 2013. No. 18(50). S. 20–34. (accessed: 22.11.2019).
4. Trifonov, Yu.V., Shiryaeva, Yu.S., & Pertseva, L.N. The choice of a competitive strategy for the development and functioning of an enterprise. *Creative Economy*. 2017. No. 4. S. 108–141.
5. Official page of Ukrtelecom OJSC. Access mode: <http://www.ukrtelecom.ua> (accessed: 23.11.2019).
6. Telecommunications operators of Ukraine. Access mode: <https://delo.ua/business/telekom-operator-ukrainy-uvlichili-uplatu-nalo-357082/> (accessed: 23.11.2019).
7. Multibillion profit. Access mode: <https://ubr.ua/market/telecom/mobilshchiki-i-internet-provaidery-pokazali-mnohomilliardnye-pribyli-3880478> (accessed: 23.11.2019).
8. Marketing strategy. Access mode: <https://www.culturepartnership.eu/publishing/marketing/marketing-strategy> (accessed: 23.11.2019).
9. Improving the effectiveness of personnel management by improving corporate policy at OJSC Ukrtelecom. Access mode: [http://ird.gov.ua/sep/sep20161\(117\)/sep20161\(117\)\\_128\\_SemkivI,TsybenkoO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20161(117)/sep20161(117)_128_SemkivI,TsybenkoO.pdf) (accessed: 24.11.2019).