

# 07, июль 2017

УДК 658.5

**Методы проведения маркетинговых исследований при принятии  
организационно-управленческих решений на примере  
ООО «Простор-Автоматика»**

*Озеров И.И., студент  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Промышленная логистика»*

*Научный руководитель: Парамонова Т.Ю., к.т.н., доцент  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана,  
кафедра «Промышленная логистика»  
[ibm3@bmstu.ru](mailto:ibm3@bmstu.ru)*

Промышленные предприятия представляют собой сложные многоэлементные системы, требующие управления. Управление предполагает достижение целей путем принятия и реализации организационно-управленческих решений, которые, в свою очередь, формируются на основе информации о деятельности предприятия. В настоящей статье, информация, на основании которой предполагается принятие организационно-управленческих решений, представлена в виде результатов анализа внешней среды предприятия. Поэтому цель данной статьи продемонстрировать роль проведения анализа внешней среды, при принятии обоснованных организационно-управленческих решений. В данной статье будут рассмотрены методы проведения комплексного анализа внешней среды на примере ООО "Простор-Автоматика», занимающегося выпуском широкого спектра регулирующей и запорной арматуры.[12]

## **1. PEST-анализ**

PEST-анализ это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность предприятия. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения

определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов. Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения [11].

Анализ факторов макросреды ООО «Простор-Автоматика» отображены в таблицах PEST-анализа. Предварительные данные анализа отображены в виде таблицы.

*Таблица 1*

PEST-анализ ООО «Простор-Автоматика»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка			Средняя оценка	Важность фактора
		1	2	3		
<b>Политические факторы</b>						
Законодательство	2	1	2	2	1,6	0,02
Государственный контроль	2	3	2	3	2,6	<b>0,039</b>
Устойчивость политической власти	2	4	4	2	3,3	<b>0,05</b>
Налоговая политика	3	5	5	4	4,6	<b>0,069</b>
Уровень коррупции	3	1	1	1	1	0,015
Торговая политика, ограничения на импорт	1	1	3	1	1,6	0,02
Вероятность военных действий в стране	2	2	2	3	2,3	0,034
<b>Экономические факторы</b>						
Темпы роста экономики	2	4	5	4	4,3	0,065
Уровень инфляции и % ставки	5	5	5	4	4,6	<b>0,069</b>
Курсы основных валют	3	2	2	1	1,6	0,02
Размер оплаты труда	1	3	3	2	2,6	0,039
Уровень развития бизнес-среды	3	4	5	5	4,6	<b>0,069</b>
Уровень доходов населения	1	1	2	2	1,6	0,02
Степень открытости экономики	3	5	4	4	4,3	<b>0,065</b>

Таблица 1 (Продолжение)

Социально-культурные факторы						
Уровень здравоохранения и образования	2	2	2	3	2,3	0,034
Отношение к импортным товарам	1	2	2	2	2	0,03
Требования к качеству продукта	2	4	5	5	4,6	<b>0,069</b>
Образ жизни общества	1	1	2	2	1,6	0,02
Темпы роста населения	1	2	1	1	1,3	0,019
Технологические факторы						
Уровень инноваций в отрасли	3	5	4	5	4,6	<b>0,069</b>
Расходы на НИОКР	4	4	5	5	4,6	<b>0,069</b>
Развитие интернета и мобильных устройств	1	1	1	1	1	0,015
Доступ к новейшим технологиям	3	3	3	4	3,4	0,051
Законодательство в области технологического оснащения	3	4	4	4	4	0,06
<b>Итого</b>					<b>66</b>	

Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора не влияет на деятельность компании

3 — влияние фактора высоко, малейшие изменения ведут к значимым изменениям в продажах

Выделим из обозначенных факторов имеющие наибольшую оценку и заполним таблицу 2.

Таблица 2

Факторы, расположенные в порядке убывания весовой оценки

Политические факторы	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Налоговая политика	Увеличение налоговой ставки	Снижение чистой прибыли	Принятие финансовых мер по смягчению негативного эффекта
Устойчивость политической власти	Смена политической власти, срыв государственных заказов	Уменьшение прибыли вследствие сокращения сбыта продукции	Поиск новых потенциальных покупателей

Таблица 2 (Продолжение)

Государственный контроль	Увеличение контроля и повышение пошлин	Снижение прибыли и скорости производства	Принятие мер по смягчению контроля
<b>Экономические факторы</b>	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Степень открытости экономики	Сокращение экспорта в следствии появления конкурентов	Уменьшение прибыли вследствие сокращения сбыта продукции	Разработка и патент новых идей
Уровень инфляции и % ставки			
Уровень развития бизнес-среды	Повышение уровня инфляции	Повышение затрат на покупку сырья	Поиск новых поставщиков сырья
<b>Социальные факторы</b>	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Требования к качеству продукта	Повышение требований к качеству продукта	Повышение требований к качеству продукта	Улучшение параметров выпускаемой продукции
<b>Технологические факторы</b>	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Уровень инноваций в отрасли	Увеличение уровня инноваций в среде	Возможность появления конкурентов	Разработка и патент новых идей
Расходы на НИОКР	Увеличение доли расходов на НИОКР	Расходы на НИОКР	Внедрение разработок НИОКР в производство. Перераспределение финансов.

Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности, что позволяет принимать обоснованные организационно-управленческие решения в данных сферах деятельности предприятия. По мнению экспертов в политической среде ООО «Простор-Автоматика» наиболее важными факторами являются «Налоговая политика», «Устойчивость политической власти» и «Государственный контроль». Это означает, что предприятию необходима стабильность власти и государственного контроля. В

экономической среде наиболее важными факторами являются «Степень открытости экономики» и «Уровень инфляции». Необходимы финансовые возможности у предприятия для преодоления данных факторов. В социальной среде внедряется в жизнь программа обучения молодых специалистов, которые будут проходить обучение в высших учебных заведениях и курсах повышения квалификации за счет средств предприятия. По экологической проблеме необходимо улучшить свойства продукции, эксплуатационные характеристики, состав. Что касается технологической среды, то просматривается необходимость в разработке новых технологий, благодаря которым предприятие сможет «потопить» своих конкурентов и занять большую часть рынка [5;6].

## 2. Анализ пяти конкурентных сил модели Портера.

Анализ пяти сил Портера - методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году. Существует 5 параметров, которые влияют на конкурентоспособность предприятия на рынке [2]:

- угроза со стороны товаров-заменителей;
- угрозы внутриотраслевой конкуренции;
- угроза со стороны новых игроков;
- угроза потери текущих клиентов;
- угроза нестабильности поставщиков.

Таблица 3

Таблица оценки угроз со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
		3		
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>3</b>		
<b>3 балла</b>		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Оценим уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен (таблица 4).

Таблица 4

Таблица оценки угроз внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
			2	
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
		3		

Таблица 4 (Продолжение)

Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>9</b>		
<b>9-12 баллов</b>		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Оценим угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров (таблица 5).

Таблица 5

Таблица оценки угроз входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			2	

	отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.			
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		3		



Таблица 5 (Продолжение)

Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
				1
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
				1
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>15</b>		
<b>9-16 баллов</b>		Средний уровень угрозы входа новых игроков		

Оценим рыночную власть покупателей на рынке, проанализировав следующие факторы: доля покупателей с большим объемом продаж, склонность к переключению на товары-субституты, чувствительность к цене, удовлетворенность качеством товара (таблица 6).

Таблица 6

Таблица оценки власти покупателей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	<i>Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки</i>	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		3		

Таблица 6 (Продолжение)

Склонность к переключению на товары субституты	<i>Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков</i>	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	<i>Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов</i>	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
				1
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	<i>Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом</i>	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенным и характеристикам и товара	полная удовлетворенность качеством
				1
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>7</b>		
<b>5-8 баллов</b>		Средний уровень угрозы ухода клиентов		

Оценим угрозы для компании со стороны поставщиков (таблица 7).

Таблица оценки угроз со поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	<i>Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен</i>	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	<i>Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен</i>	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	<i>Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен</i>	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	<i>Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы</i>	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>5</b>	
<b>5-6 баллов</b>		средний уровень влияния поставщиков	

Объединим результаты в сводную таблицу (таблица 8).

Сводная таблица угроз

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	На рынке много аналогов продукта компании
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является конкурентным и перспективным. Существуют аналоговые товары у разных производителей.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Вероятность появления новых игроков мала. Новые игроки не всегда могут выйти на рынок из-за высокой конкуренции со стороны крупных производителей, но иногда им это удается.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Клиентская база не постоянна, при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж. Существование менее качественных, но экономичных предложений.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков

По результатам анализа [10] получена информация, на основании которой были разработаны рекомендации по принятию следующих организационно-управленческих решений:

- Постоянно улучшать качество продукта, повышать осведомленность о своем продукте на российском рынке.
- Улучшать характеристики товара, создавать новые разработки и внедрять их, и с помощью этого захватывать более широкую часть рынка.
- Улучшать отношения с заказчиками и подписывать договоры на длительный срок.
- Улучшать и повышать качество товара по отстающим параметра
- Подписание контрактов на длительный срок с целью закупать товар по текущей цене.

### 3. SWOT – анализ.

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом) [8].

В целях получения полноценной информации, необходимой для принятия решений, проведем SWOT-анализу ООО «Простор-автоматика» как для внутренней среды, так и для внешней. Согласно основополагающему методу стратегического планирования SWOT-анализу, факторы внутренней и внешней среды разделим на четыре категории (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы) и для наглядности представим в виде таблицы; затем оценим влияние каждого фактора весовыми коэффициентами [7].

Таблица 9

Матрица SWOT-анализа ООО «Простор-автоматика»

		№	Положительное влияние	Отрицательное влияние
<b>Внутренняя Среда</b>			<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
		1	Индивидуальный подход к организации рабочих мест и графика работы	Нехватка оборотных средств
		2	Наличие широкого спектра комплектующих запчастей	Малые запасы комплектующих
		3	Варьирование индивидуальной и общей нагрузки на работников	Ограниченность по изготовлению продукции больших диаметров
		4	Высокая квалификация и производительность труда рабочих	
		5	Удобная логистика	
			<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<b>Внешняя Среда</b>	1	Гибкая система скидок	Зависимость от импортных комплектующих когда они требуются заказчиком	

Таблица 9 (Продолжение)

2	Индивидуальный подход к каждому клиенту и заказу	Неплатежеспособность заказчиков
3	Изготовление нестандартного и эксклюзивного оборудования	Частые изменения технических требований к изделиям и разрешительной документации
4	Неограниченные возможности по номенклатуре выпускаемой продукции	
5	Неограниченные возможности комплектации оборудования	
6	Стабильность цен	
7	Организация доставки и сервисного обслуживания в любом регионе страны	

Приведём расчет факторов внутренней среды с помощью весовых коэффициентов.

Таблица 10

Расчет весовых коэффициентов для внутренней среды

<b>Достоинства</b>				
<b>№</b>	<b>Фактор</b>	<b>Оценка</b>	<b>Вес</b>	<b>Коэффициент</b>
1	Индивидуальный подход к организации рабочих мест и графика работы	4	0,2	0,8
2	Наличие широкого спектра комплектующих запчастей	5	0,3	1,5
3	Варьирование индивидуальной и общей нагрузки на работников	4	0,15	0,6
4	Высокая квалификация и производительность труда рабочих	5	0,2	1,0
5	Удобная логистика	5	0,15	0,75
<b>Недостатки</b>				
1	Нехватка оборотных средств	5	0,4	2

2	Малые запасы комплектующих	4	0,3	1,2
3	Ограниченность по изготовлению продукции больших диаметров	4	0,3	1,2

Аналогично представим расчет факторов внешней среды с помощью весовых коэффициентов.

*Таблица 11*

Расчет весовых коэффициентов для внешней среды

<b>Возможности</b>				
<b>№</b>	<b>Фактор</b>	<b>Оценка</b>	<b>Вес</b>	<b>Коэффициент</b>
1	Гибкая система скидок	5	0,1	0,5
2	Индивидуальный подход к каждому клиенту и заказу	3	0,1	0,3
3	Изготовление нестандартного и эксклюзивного оборудования	4	0,2	0,8
4	Неограниченные возможности по номенклатуре выпускаемой продукции	5	0,2	1,0
5	Неограниченные возможности комплектации оборудования	4	0,15	0,6
6	Стабильность цен	5	0,1	0,5
7	Организация доставки и сервисного обслуживания в любом регионе страны	5	0,15	0,75
<b>Угрозы</b>				
1	Зависимость от импортных комплектующих когда они требуются заказчиком	4	0,2	0,8
2	Неплатежеспособность заказчиков	5	0,5	2,5
3	Частые изменения технических требований к изделиям и разрешительной документации	5	0,3	1,5

По результатам проведенного анализа [1], видно, что самым большим достоинством является наличие широкого спектра комплектующих запчастей и высокая квалификация и производительность труда рабочих, что дает преимущество в неограниченных возможностях производства оборудования с нестандартными характеристиками, что в перспективе позволит предприятию захватить большую долю рынка. Самый большой недостаток это ограниченность по изготовлению продукции больших диаметров и малые запасы комплектующих. Для преодоления данных трудностей необходимо принять меры по закупке большего количества запчастей и улучшению производственных мощностей. Самой большой угрозой является неплатежеспособность заказчиков, что зачастую может привести к финансовым трудностям. Путей решения данной проблемы несколько: это пересмотреть рекламную политику, заключить договора на длительный срок и попытаться выйти на международный рынок [3].

Данный метод, в совокупности с другими, полноценно позволяет разработать рекомендации при принятии обоснованных организационно-управленческих решений.

Таким образом, обоснование организационно-управленческих решений, базирующееся на анализе внешней среды, может улучшить результаты деятельности промышленного предприятия, за счет большей полноты и точности данных, адекватных реальным взаимодействиям объектов и процессов в деятельности предприятий [9].

### Список литературы

- [1]. Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Финпресс, 1999. 656 с.
- [2]. Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.
- [3]. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. М.: Дело и Сервис, 2004. 336 с.
- [4]. Шнайдер Д. Технологический маркетинг. М.: Янус-К, 2003. 131 с.
- [5]. Рыжикова Т.Н. Аналитический маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2013. 288 с.
- [6]. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование. М.: МЭСИ, 2004. 414 с.
- [7]. Матанцев А.Н. Анализ рынка. Настольная книга маркетолога. М.: Альфа-Пресс, 2009. 552 с.
- [8]. SWOT-анализ. Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm> (дата обращения 23.032017).
- [9]. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.



- [10]. Лукашевич В.В., Астахова Н.И. Менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 255 с.
- [11]. Пошаговая инструкция по составлению PEST анализа. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example> (дата обращения 23.032017).
- [12]. Официальный сайт ООО «Простор-Автоматика». Режим доступа: <http://www.klapan-ra.ru> (дата обращения 23.032017).