
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ ОСНОВЫ ПРОВЕДЕНИЯ PEST-АНАЛИЗА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Лапицкая Лариса Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент Ульяновского государственного университета; LapitzkayaLV@mail.ru

Лапицкий Андрей Вячеславович,

аспирант Ульяновского государственного университета;
Neonandrew@mail.ru

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и развития. Макроанализ является основой для принятия многих ответственных решений в деятельности фирмы. В статье предложены определение термина «макроанализ», этапы (алгоритм) его проведения, уточнена формулировка определения термина «PEST-анализ» и предложены методические подходы к совершенствованию его проведения.

Ключевые слова: внешняя среда, макроанализ, этапы макроанализа, SWOT- анализ, PEST-анализ; степень влияния фактора макросреды, характер адаптации предприятия.

Общеизвестно в экономической науке, что внешняя среда любого предприятия – самый актуальный объект для самого пристального аналитического внимания с их стороны, поскольку именно она, с одной стороны, таит в себе угрозы, которые могут преподнести конкуренты или новое налоговое законодательство, например, а с другой стороны, огромные подчас возможности, связанные либо с изобретением новых технологий, либо с появлением новых потребительских предпочтений на рынке.

В целом, макроанализ помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволяют поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей.

Таким образом, макроанализ является основой для принятия многих ответственных решений в деятельности фирмы. Однако, изучив работы разных авторов в этой области, мы пришли к выводу, что, несмотря на активность использования как термина, так и многих аспектов его проведения, в настоящий момент нет чёткого определения данного термина,

которое бы отражало сущность понятия «макроанализ», и теоретического описания алгоритма его проведения [1 – 3, 6, 8, 14 – 18, 20 и др.].

Монографии и учебники по стратегии наполнены многообразными стратегическими матрицами, которые предназначены именно для проведения стандартного макроанализа в различных его аспектах. Известно, что в системе макроанализа наиболее часто применяются SWOT и PEST-методы его проведения, теоретико-методическое описание выполнения которых активно представлено в литературе. Анализируя предлагаемые различными авторами процедуры проведения SWOT-анализа, можно отметить, что большинство авторов считают, что данный процесс состоит из следующих этапов:

- 1) выявление сильных и слабых сторон;
- 2) выявление угроз и возможностей;
- 3) установление взаимосвязей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации [7, С. 3].

Итоговые результаты, как известно, заносятся в матрицу SWOT-анализа (рис. 1).

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
Внешняя среда	Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)

Рис. 1. Матрица SWOT-анализа

Отметим, что некоторые предложения по алгоритму проведения SWOT-анализа не так лаконичны, как представленные выше, поскольку методически более детально расшифровывают особенности построения непосредственно итоговой матрицы, т.е. выявления угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон [1, с. 90 – 109; 17, с. 111 – 118; 20, с. 145 – 146].

Другой метод, активно используемый в макроанализе предприятий – это PEST-анализ. Главные особенности, которые в первую очередь отличают данный методический инструмент от SWOT-анализа, заключаются, в том, что PEST-анализ фокусирует своё аналитическое внимание только на:

- 1) макросреде;
- 2) меньшем количестве воздействующих на предприятие факторов (то есть, из всего возможного списка факторов для проведения PEST-анализа выбраны наиболее значимые);
- 3) на определении собственно самих факторов влияния и характера данного влияния, а не на выявлении угроз и возможностей, которые таит в себе внешняя среда, как это делает SWOT-анализ.

В целом в литературе отсутствуют предложения по процедуре проведения данного анализа, но авторы сходятся в том, что PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения

компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. А для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы (рис. 2). При этом в литературе встречаются отдельные конкретизирующие особенности проведения данного анализа, предложения.

ПОЛИТИКА	P	ЭКОНОМИКА	E
...		...	
СОЦИУМ	S	ТЕХНОЛОГИЯ	T
...		...	

Рис. 2. Матрица PEST-анализа

Таким образом, по нашему мнению, макроанализ – это направление стратегического анализа на предприятии, предполагающее структурированное исследование факторов макросреды предприятия с целью определения тенденций их развития, а также возможности и интенсивности влияния на деятельность компании. Механизм его реализации на предприятии, по-нашему мнению, включает несколько этапов (рис. 3). Попробуем продемонстрировать особенности его проведения с учетом предложенного нами алгоритма на примере использования PEST-анализа.



Рис. 3. Этапы проведения макроанализа внешней среды на предприятии

Итак, если придерживаться сформированного нами алгоритма проведения макроанализа, то на первом его этапе необходимо определить предмет, цели и задачи проведения макроанализа внешней среды предприятия. Поскольку в нашем случае предметом исследования выступает макросреда, то цели и задачи – выявить тенденции, развитие факторов, оценить их влияние (характер, интенсивность) на деятельность предприятия на определенный период времени. Например, И.К. Беляевский предлагает для прогноза развития рынка использовать следующие временные периоды:

- 1) оперативный (на месяц, квартал, полугодие);
- 2) краткосрочный (на год);
- 3) среднесрочный (до пяти лет);
- 4) долгосрочный или перспективный (от пяти лет) [4, с.112].

Сооляттэ А.Ю. считает, что по длительности проекты бывают:

- 1) краткосрочные – до 3-х лет;
- 2) среднесрочные – от 3-х до 5-ти лет;
- 3) долгосрочные – свыше 5-ти лет [19, с.19].

Заметим, что от выбранного периода времени часто зависит результат проведенного анализа.

На практике PEST-анализ применяется, например, при изучении позиции компании на рынке, ее потенциала и направления бизнеса, а также при разработке плана маркетинга в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов. Результаты анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

В целом сущность данного термина у различных авторов не является предметом спора. Так, Попов С.А. считает что PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании [17, с. 63]. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. утверждают, что в PEST-анализе нужно рассматривать четыре узловых направления, а именно политико-правовые, экономические, социальные и технологические факторы [15, с. 41]. Зуб А.Т. описывает PEST-анализ через совокупность таких факторов, как: политические и правовые, экономические, социальные и культурные, технологические [10, с. 112]. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. рассматривают PEST-анализ, через анализ политических, экономических, социальных и технологические факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность предприятия [11, с. 79].

Несмотря на отсутствие спорных моментов, мы бы посчитали недостаточным в представленных определениях ограничиваться лишь перечислением факторов внешней среды, выявлению которых посвящен данный подход, и предложили бы уточнение данного определения, обозначив, что

PEST-анализ – это метод проведения структурированного макроанализа внешней среды предприятия, целью которого является выявление политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) факторов макросреды, оказывающих наиболее значимое влияние на его деятельность, интенсивность данного влияния и определение тенденций их развития.

Второй этап: Выбор метода проведения макроанализа внешней среды предприятия и в зависимости от этого – факторов и параметров макроанализа.

Несмотря на особую популярность в литературе и активное использование в практической деятельности двух обозначенных выше методов, макроанализ помогает осуществить и другие методы, также тщательно описанные в литературе – T.E.M.P.L.E.S., Модель GE/McKinsey, GAP-анализ и другие.

Определившись с методом проведения макроанализа, внешнюю среду (макросреду) нужно рассматривать с разных сторон и проанализировать её составные части для получения более эффективного результата. В нашем случае это означает, что при проведении анализа мы выбираем структурные элементы для изучения, то есть факторы, которые, в свою очередь, могут быть проанализированы с точки зрения множества параметров.

Поскольку метод проведения макроанализа нами уже определен, то, следовательно, факторы макросреды, которые необходимо исследовать, мы выбираем на основе данного метода.

Итак, PEST-анализ предполагает необходимость исследования четырех факторов и следующих возможных параметров для проведения макроанализа:

1) политико-правовой фактор:

- законодательство по регулированию предпринимательской деятельности;
- повышение требований со стороны государственных учреждений следящих за соблюдением законов;
- рост числа групп по защите интересов общественности;

2) экономический фактор:

- инфляция;
- уровень заработной платы;
- изменение курса валют;
- безработица;

3) социокультурный фактор и его параметры:

- стойкая приверженность основным традиционным культурным ценностям;
- временные изменения вторичных культурных ценностей;
- субкультуры в рамках единой культуры;
- уровень образования;

4) технологический фактор и его параметры:

- ускорение научно-технического прогресса;
- появление безграничных возможностей (разработки ведутся в области биотехнологии, твердотельной электроники, робототехники и материаловедения, а так же практическое использование солнечной энергии);
- ужесточение государственного контроля за доброкачественностью и безопасностью товаров [12, с. 209 – 225].

Конечно же, мы привели примерный перечень параметров. В зависимости от деятельности предприятия, его необходимо изменять или конкретизировать. Кроме того, подобная корректировка также необходима, поскольку не все факторы оказывают одинаковое влияние на предприятие, да и макроанализ традиционно считается дорогостоящим процессом. Поэтому любое предприятие на данном этапе из всего возможного и описанного в литературе перечня выбирает те, которые оказывают наиболее весомое влияние на его деятельность и подвергает именно их анализу в первую очередь.

На третьем этапе осуществляется сбор информации о выбранных факторах и параметрах макросреды предприятия. В рамках макроанализа внешней среды мы оцениваем факторы и параметры, в первую очередь, на основе вторичной информации. Вторичная информация – это данные, собранные ранее для целей, отличных от целей конкретного маркетингового исследования. Источники вторичной информации делятся на внутренние (документация фирмы: бюджеты, отчеты, счета, запасы, предыдущие исследования и др.) и внешние (публикации в СМИ, справочники, сборники, отчеты и издания отраслевых фирм и совместных предприятий; книги, прайс-листы, каталоги, проспекты и другие фирменные публикации; материалы консалтинговых организаций и др.).

Однако вторичная информация не свободна от недостатков. Основным из них является не всегда полная совместимость вторичных данных с требованиями той маркетинговой проблемы, суть и содержание которой требуется прояснить. Кроме того, вторичная информация, не всегда имеет приемлемую точность и достоверность, поскольку была собрана для решения совсем других задач. В этом случае собирают более актуальную первичную информацию в ходе полевого исследования. В подобном процессе всегда важен выбор «золотой середины»: для разработки стратегии, с одной стороны, информации не должно быть мало, а с другой – ее не должно быть много. Помимо объема информации существенное значение имеет и также временной фактор. Порой важнее принять не самое точное и обдуманное решение сегодня, чем более обоснованное и взвешенное – завтра, так как либо информация, на основе которой разрабатывалось верное решение, уже устарела, либо, как говорится, поезд уже ушел и правильное решение уже не спасет ситуацию.

На четвертом этапе осуществляется непосредственно макроанализ внешней среды на предприятии. PEST-анализ нужен для создания

наглядного представления: о политических, экономических, социальных и технологических факторах внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Рассмотрев и изучив литературу по PEST-анализу, мы пришли к выводу, что конкретных и определенных этапов проведения данного анализа нет, но авторы сходятся в том, что PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы. При этом в литературе встречаются отдельные конкретизирующие особенности данного анализа, предложения. Так, Кузнецова Т. предлагает провести PEST-анализ в форме мозгового штурма с участием руководства компании и ключевых специалистов всех ее подразделений (или тех, кого вопрос касается непосредственно), которым предстоит ответить на вопросы. При необходимости стоит дополнить список вопросов, чтобы максимально учесть внешние факторы, влияющие на работу организации. Заполнив таблицу, следует детально проанализировать все ответы и выделить из них угрозы и возможности. После этого – составить список мероприятий, которые помогут уменьшить влияние негативных факторов, а также использовать открывающиеся перед компанией перспективы [13, с. 7].

Поскольку на втором этапе мы уже отобрали основные факторы и параметры макроокружения, то на данном этапе необходимо определить характер влияния выбранных факторов на предприятие. Если при проведении SWOT-анализа некоторыми авторами (например, А.Н. Гвозденко, Е.В. Богомолова) предлагается при оценке факторов внешней среды выполнять дополнительно и оценку степени данного влияния (воздействия), то в PEST-анализе подобный подход не используется [9, с. 150; 5, с. 32 – 53].

В целом мы согласны, в принципе, с применением такого методического подхода, предлагающего оценивать степень влияния каждого фактора макросреды на деятельность предприятия, что позволяет разработать наиболее оптимальную стратегию, направленную на нейтрализацию влияния угроз и использование потенциальных возможностей макросреды.

Тем не менее, на наш взгляд, балльный подход может затруднить проведение экспертного опроса или других оценочных процедур в системе макроанализа. Выше мы обозначили, что вторичная информация, полученная из разных источников, обладает существенными недостатками. В частности, она – неоднородная и бессистемная: в одном источнике может быть много информации о конкретном параметре, в другом – мало, или же информационные данные могут быть по-разному сгруппированы. Следовательно, данный недостаток существенно может осложнить проведение оценки степени влияния различных параметров во время проведения макроанализа: в частности, чем больше балльная система, тем труднее определить указанную степень влияния.

Таким образом, мы считаем, что целесообразно введение оценочного подхода и в систему PEST-анализа, который мы видим как трехуровневый метод качественной оценки степени влияния макрофакторов на деятельность предприятия. Если факторы оказывают наиболее сильное влияние на деятельность предприятия, мы предлагаем отнести их в группу активных факторов; что касается среднего уровня, то данной оценкой мы бы предложили оценивать умеренный характер влияния факторов; и, наконец, низший уровень – слабое влияние (табл. 1).

Что касается заключительного (пятого) этапа, то на основании результатов анализа внешней среды, проведенного на предприятии, делаются определенные выводы и разрабатываются рекомендации. В частности, традиционно в литературе предлагаются общеизвестные стратегические подходы, позволяющие адаптировать предприятие к условиям внешней среды и в случае, если она:

- 1) неблагоприятна, то нейтрализовать влияние угроз на деятельность предприятия;
- 2) благоприятна, то максимально использовать эти условия в активизации развития предприятия.

Например, Р. Акофф и С.А. Малютина рекомендуют для этих целей два вида адаптации: пассивную и активную [21, с.4].

По нашему мнению, если продолжать логику предложенного нами подхода, то после выполнения дифференцированной оценки степени влияния факторов макросреды, есть смысл использовать аналогичный подход и к разработке дифференцированного адаптационного комплекса мероприятий, т.е. говорить о целесообразности разработки на предприятиях комплекса мероприятий, обеспечивающих активную, умеренную или пассивную их адаптацию к условиям и тенденциям развития макросреды предприятия.

Таблица 1

Экспертная оценка степени влияния факторов и параметров макросреды в PEST-анализе на предприятии

Факторы и параметры макросреды	Степень влияния факторов и параметров макросреды на деятельность предприятия		
	активное влияние	умеренное влияние	слабое влияние
Политико-правовой фактор			
изменение законодательства			
Экономический фактор			
динамика курса валют			
Социокультурный фактор			
уровень образования			
Технологический фактор			
появление и развитие новых технологий			
ускорение информационного прогресса			

В качестве усиления аргументации нашего последнего предложения, можно привести следующие примеры угроз и возможностей разной степени их тяжести или благоприятности для предприятия и соответствующих вариантов адаптации к ним предприятия.

Возникший в мире и нашедший отражение в нашей стране экономический кризис эксперты оценили не просто как угрозы, но и как негативные тенденции экономического характера достаточно высокой степени тяжести, которые оказали сильное влияние на все отечественные предприятия. Тем самым подобные негативные тенденции потребовали от огромного количества предприятий разработки мероприятий, направленных на активную адаптацию к внешней среде. Одни предприятия активно сокращали рабочие места и заработные платы, другие же, наоборот, внедряли в производство инновационные технологии.

Регулярно происходящий в последнее время рост цен на энергоносители в нашей стране представляет собой среднюю угрозу практически для всех предприятий, и в этом случае рекомендуется разработка мероприятий, направленных на умеренную адаптацию к внешней среде, которая заключается в экономии затрат на энергоресурсы и включает в себя применение энергосберегающих технологий. Кроме этого, многие предприятия, уже адаптировавшись к работе в инфляционной обстановке средней степени тяжести, разработали адекватный этим условиям ценовой механизм (в частности, как уровня, так и регулярности пересмотра цен).

С 2011 года в нашей стране увеличились ставки отчислений в социальные фонды (Пенсионный и Фонд обязательного медицинского страхования). В рамках рассмотренных нами подходов мы бы оценили это как появление слабой угрозы для работы предприятия. Соответственно, многие из них внесли определенные коррективы в свою деятельность, тем самым, обеспечивая пассивную адаптацию к новым условиям работы. В частности, на некоторых из них это проявилось в «выдаче части заработной платы в конвертах».

В нашей стране в последнее время происходит много масштабных событий во внешней среде, являющихся по своей сути явно не угрожающими, а, наоборот, – позитивного характера. Так, например, строительство олимпийских объектов в г. Сочи является для многих предприятий серьезной возможностью получения долгосрочных объемов работ. Активная адаптация в этом случае для них будет заключаться в необходимости серьезной подготовки к участию в данных тендерах на проведение этих работ. Или программа утилизации старых автомобилей, объявленная в стране, предоставляет предприятиям автомобильной промышленности новые возможности увеличить объем заказов. Конечно, это не столь высокие возможности, а скорее средней степени привлекательности, потому и от соответствующих предприятий требуются меры подготовки к их использованию уже более умеренно адаптационного характера.

В целом, на выбор возможных мероприятий по адаптации большое влияние оказывают такие организационные характеристики, как тип производства, размер предприятия, состав номенклатуры выпускаемой продукции, используемые технологии, территориальное размещение, а также поведенческие параметры (лидерство, стиль управления). Эффективная адаптация возможна лишь при тщательном изучении всей совокупности угроз и возможностей внешней среды, а также всех важнейших ресурсов внутренней среды организации. Адаптация влечет за собой проведение постоянных организационных изменений, обеспечивающих устойчивое развитие организации в условиях нестабильной внешней среды.

Таким образом, наши методические предложения позволили усовершенствовать итоговый вариант традиционной четырехпольной таблицы PEST-анализа, предложив ее в виде дифференцированной матрицы итогов проведенного PEST-анализа (табл. 2). В предложенной матрице по вертикальной оси мы видим факторы и параметры макросреды, по отношению к которым на предприятии принято решение о необходимости их регулярного отслеживания. По горизонтали мы видим результаты дифференцированной оценки степени влияния отслеживаемых на данном предприятии факторов и параметров макросреды с использованием PEST-метода – активное, умеренное или пассивное влияние. Наконец, непосредственно в ячейках данной матрицы фиксируется разработанный на предприятии дифференцированный комплекс адаптационных мероприятий: активной адаптации (ААК), умеренной (УАК) и пассивной (ПАК).

Таблица 2

Дифференцированная матрица PEST-анализа факторов макросреды предприятия

Факторы и параметры макросреды	Степень влияния факторов и параметров макросреды на деятельность предприятия		
	активное влияние	умеренное влияние	слабое влияние
ППФ: изменение законодательства	ААК	УАК	ПАК
ЭФ: динамика курса валют	ААК	УАК	ПАК
СКФ: уровень образования	ААК	УАК	ПАК
ТФ: появление и развитие новых технологий	ААК	УАК	ПАК
ТФ: ускорение информационного прогресса	ААК	УАК	ПАК

Условные обозначения: ППФ – политико-правовой фактор, ЭФ – экономический фактор, СКФ – социокультурный фактор, ТФ – технологический фактор; ААК – активный адаптационный комплекс, УАК – умеренный адаптационный комплекс, ПАК – пассивный адаптационный комплекс.

Таким образом, при проведении PEST-анализа мы считаем, во-первых, важно не только выявление тенденций развития макросреды, но также и дифференцированная оценка степени их влияния на деятельность предприятия. Во-вторых, в свою очередь дифференцированная оценка степени влияния макрофакторов обуславливает целесообразность разработки аналогичного дифференцированного комплекса мер по адаптации предприятий к постоянно и динамично меняющимся условиям внешней среды.

В заключение отметим, что ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, осуществляющие свою деятельность в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Поэтому задачей из разряда «вечной актуальности» следует признать темы, направленные на постоянное совершенствование выполнения макроанализа на предприятии.

Список источников

1. Альтшулер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации [текст] / И.Г. Альтшулер. – М.: Вершина, 2006. – 232 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление [текст] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 480 с.
3. Баранчев В.П. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [текст] / В.П. Баранчев. – М.: Монография, 2007. – 87 с.
4. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа [текст] / И.К. Беляевский // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 414 с.
5. Богомолова Е.В. SWOT-анализ и управление торговой прибылью: дис., на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.12 [текст] / Е.В. Богомолова. – Москва, 2007. – 180 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление [текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.
7. Вороной, А. Разрабатываем план маркетинга: SWOT-анализ [текст] / А. Вороной, П. Манько // Маркетинговые исследования. – 2008. – №3. – С. 3 – 8.
8. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление [текст] / Т. А. Гайдаенко. – М.: Эксмо, 2008. – 512 с.
9. Гвозденко А.Н. SWOT-анализ: Методики проведения и возможности применения на российских предприятиях [текст] / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – №2. – С. 144 – 156.

10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика [текст] / А.Т. Зуб. – М., 2002. – 112 с.
11. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления [текст] / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М., 2000. – 79 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент [текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер Кон, 1999. – 896 с.
13. Кузнецова Т. Стратегия наизнанку: Тонкости PEST, SWOT и GAP-анализа [текст] / Т. Кузнецова // Управление компанией. – 2008. – №6. – С. 7 – 8.
14. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. Пер. с франц. [текст] / Ж. Ж. Ламбен. – СПб: Наука, 1996. – 589 с.
15. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций [текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 288 с.
16. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник [текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко. – М.: КноРус, 2008. – 496 с.
17. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов [текст] / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
18. Попов С.А. Стратегическое Управление [текст] / С.А. Попов. – М.: Инфра – М, 2000. – 322 с.
19. Сооляттэ А.Ю. Курс «Управление проектами» [текст] / А.Ю. Сооляттэ. – М., 2005. – 120 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
21. Чупрова Д.Б. Механизмы адаптации предприятий к условиям внешней среды [текст] / Д.Б. Чупрова // Вестник СевКавГТУ. Серия «Гуманитарные науки». – 2004. – №1(11). – С. 1 – 8.

IMPROVEMENT OF METHODOICAL BASIS OF CARRYING OUT OF THE PEST-ANALYSIS AT THE ENTERPRISE

Lapitskaya Larisa Vladimirovna,

Ph. D. of Economy, Associate Professor of Ulyanovsk State University;
LapitzkayaLV@mail.ru

Lapitskij Andrey Vyacheslavovich,

Post-graduate student of Ulyanovsk State University;
Neonandrew@mail.ru

The organization is in a condition of a constant exchange with an external environment, providing with that to itself survival and development possibility. The macroanalysis is a basis for accepting of many critical decisions in activity of company. In the clause "macroanalysis", stages (algorithm) of its carrying out are offered determination of the term, the formulation of determination the term "PEST-analysis" is specified and methodical approaches to enhancement of its carrying out are offered.

Keywords: an external environment, macroanalysis, macroanalysis stages, SWOT-analysis, PEST-analysis, degree of influence of the factor of macroenvironment, character of adaptation of the enterprise.