

## Внешний анализ

Внешнее окружение, подобно луковице, состоит из концентрически расположенных сфер, которые оказывают воздействие на деятельность организации. Ранее были рассмотрены аспекты внутренней среды. В данном разделе изучим внешнее окружение организации.

Микросреда, или ближайшее окружение, представляет собой сферу, в которой компании приходится взаимодействовать с другими организациями каждый день. Любые изменения, происходящие в микросреде, могут незамедлительно повлиять на деятельность компании, причем результаты изменений бывают весьма драматичными для организации.

# Компоненты анализа состояния бизнеса на предприятии

## Дальнее окружение:

Гос. регулирование; Правовое поле

## Ближнее окружение:

Товарные рынки

Ресурсные рынки

Конкуренты

Анализ  
Финансово-  
хозяйственной  
деятельности  
предприятия

# Индекс состояния бизнеса (для предприятия)

$$I = X \cup Y \cup Z$$

**X** – оценка внутреннего состояния бизнеса –  
финансовое состояние предприятия,

**Y** – оценка ближнего окружения бизнеса –  
состояние ресурсных и товарных рынков

**Z** – оценка дальнего окружения бизнеса –  
состояние правового поля бизнеса

$$I_{кр} = \min \{ X, Y, Z \}$$

## **Анализ макроокружения**

Наиболее широкое применение для анализа макроокружения получил **СТЭП-анализ**, который все воздействия макросреды подразделяет на четыре категории:

***социодемографические воздействия*** - общественные, культурные и демографические;

***технологические воздействия*** - продукты, процессы, ИТ, коммуникации и транспорт;

***экономические воздействия*** - денежно-финансовая политика, доходы, уровень жизни, обменные курсы и т. д.;

***политические воздействия*** - правительственные, правовые и нормативные влияния.

## Макросреда

### *Что такое макросреда?*

Говоря о макросреде, мы имеем в виду то **широкое окружение**, которое находится вне сферы отрасли и рынков организации. Как правило, макросреда находится за пределами влияния самих компаний, но она может оказывать **существенное воздействие** на микросреду (отрасль и рынки), в которой эти компании функционируют. Иногда о макросреде говорят как о *дальнем* или *отдаленном* окружении организации, поскольку воздействия, поступающие из внешней среды, как правило, не подвластны контролю со стороны организаций.

Изменения, происходящие в макросреде, могут иметь огромное значение для организации. Они могут способствовать смерти или рождению целой отрасли, расширению или сужению рынков, устанавливать уровень конкуренции на рынке отрасли и т. п. Следовательно, менеджеры компании должны быть готовы к происходящим или потенциальным изменениям, кроме того, они должны уметь предвидеть возможные последствия этих изменений для отрасли организации и ее рынков.

Анализ макросреды включает:

*изучение* макросреды с целью обнаружения признаков возможных изменений, способных оказать воздействие на жизнедеятельность организации;

*отслеживание* специфических тенденций и структур макроокружения;

*прогнозирование* направленности будущих изменений макросреды;

*оценку* существующих и будущих тенденций с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность организации.

Анализ макросреды позволяет:

- лучше понимать значение изменений, происходящих в макросреде;
- лучше оценить обстановку, в которой функционируют отрасли и рынки;
- лучше понимать роль международных организаций;
- повышать уровень качества принятия решений, связанных с размещением ресурсов;
- обеспечивать управление рисками;
- сосредоточивать внимание на первичных признаках стратегических перемен;
- действовать как система раннего предупреждения.

При этом компании могут ориентироваться во времени, чтобы успеть спрогнозировать новые возможности и потенциальные угрозы, а также вовремя разработать соответствующие ответные ходы.

## ***Ограниченность анализа макросреды***

При проведении анализа макросреды следует проявлять осмотрительность, так как и здесь имеются свои недостатки и определенные **ловушки**. По своей природе макросреда - чрезвычайно сложное явление, так как одновременно происходящие **изменения могут вступать друг с другом в конфликт и противоречие**. **Скорость**, с которой происходят изменения во многих слоях макросреды, **постоянно возрастает, изменения носят турбулентный и непредсказуемый характер**. В связи с существующей неопределенностью возникают некоторые сомнения относительно целесообразности проведения анализа макросреды вообще. К тому времени как организации удастся **справиться с одними изменениями, происходят новые более существенные изменения**, которые требуют еще большего внимания и новых ответных мер.

**Менеджерам, занятым стратегическим анализом, необходимо:**

- **учитывать ограниченность и неточность анализа макросреды;**
- **проводить анализ на непрерывной основе;**
- **постоянно обновлять источники информации и совершенствовать технику анализа;**
- **использовать информацию как источник знаний ;**
- **использовать информацию для формирования будущих стратегий.**

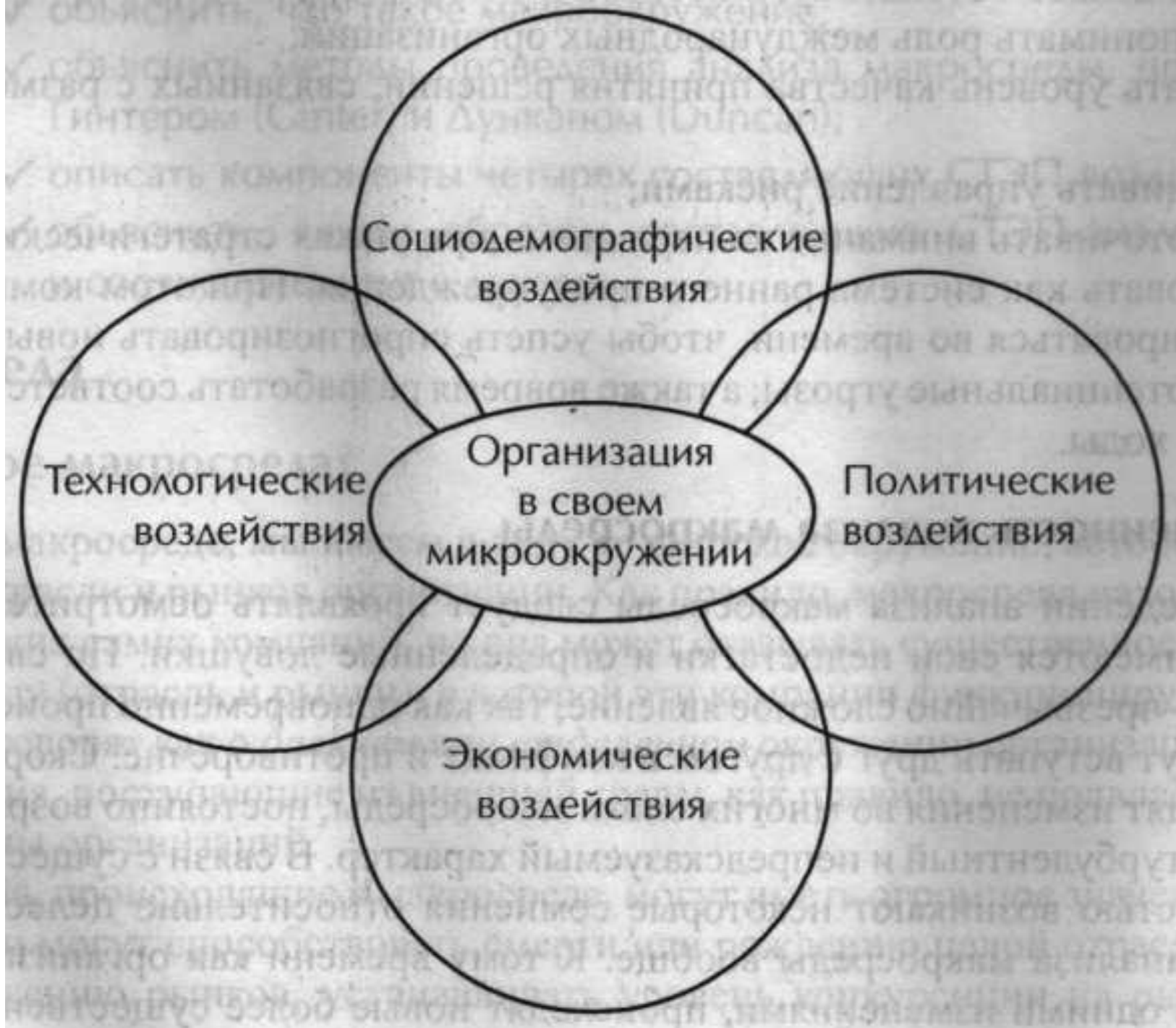
**Таким образом, менеджеры компании могут использовать анализ макросреды как ценный метод в процессе выработки стратегий.**



## СТЭП-анализ

### *Обзор СТЭП-воздействий*

В связи со сложностью макросреды необходимо все силы воздействия распределить по четырем направлениям . Важно помнить, что все четыре категории взаимосвязаны и непрерывно взаимодействуют друг с другом. Таким образом, в процессе СТЭП-анализа (или ПЭСТ-анализа) исследуются отношения между действующими силами влияния. В равной степени важно определить значение воздействий на деятельность компании, ее отрасли и рынки. И наконец, вследствие того что влияние изменений, происходящих в макросреде, имеет неопределенный характер, важно определять и рассматривать их вероятные последствия в самом широком диапазоне.



***Социодемографические воздействия*** Как правило, анализ социального окружения включает анализ:

- ***социальной культуры*** (ценностей, отношений и убеждений). Анализируются ее влияние на спрос товаров и услуг, отношение к работе, сбережения и инвестиции, экология, этика и т.д.;
- ***демографии***. Анализируется влияние количества и состава населения на структуру рабочей силы и модели спроса;
- ***социальной структуры***. Учитывается ее влияние на отношение к работе, товарам и услугам.

- *Социальная культура*

Культура страны, в которой действует организация, имеет большое значение. Она включает такие понятия, как ценности, отношения и убеждения, которые определяют поступки и поведение людей (или, проще говоря, человеческую личность). В разных странах существуют значительные культурные различия, которые могут влиять на потребительские вкусы общества, приоритеты населения в определенных видах занятости, отношение людей к образованию и обучению, позицию общества в вопросах коррупции и этики, отношение к кредитам, понимание социальной роли компании в жизни общества

## *Демография*

Демография - это общественная наука, которая занимается изучением размера и состава населения страны.

Количество населения в стране определяет **объем человеческих ресурсов и потенциальную мощность ее рынков**. Состав населения (в частности, его возрастные категории) является показателем, на основании которого определяются **объемы отдельных сегментов рынка, а также данные о трудоспособном населении**. Количество и состав населения постоянно изменяются, воздействуя на соотношение рыночных и отраслевых сил.

## **Социальная структура**

Социальная структура в значительной степени связана с демографией и соотносится со **способами формирования социальных слоев населения**. Существует несколько способов определения структурных формирований, например, формирование социодемографических структур по возрастным, половым, географическим признакам, по показателям плотности населения в различных районах страны и т. д. Социальная структура оказывает влияние на **образ жизни людей, на сферу их увлечений и ожиданий, их отношение к работе, а также на спрос на отдельные виды товаров и услуг**.

Среди наиболее значимых изменений, происходящих за последние годы в сфере социального окружения, отмечается повышенное внимание к природной среде обитания. Рост **озабоченности в связи с загрязнением окружающей среды, а также с проблемой истощения природных ресурсов, не подлежащих восстановлению, заставил ряд компаний пересмотреть свои производственные технологии и состав производимой продукции**. Аналогично изменения, происходящие в социальной среде (повышенная мобильность), образе жизни людей (увеличение доли досуга) и демографии (старение населения в развитых странах), в значительной степени повлияли на рыночную и отраслевую структуру.

## *Технологические воздействия*

**Анализ технологического окружения связан с изучением влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения, включая:**

- **товары и услуги;**
- **производственные процессы;**
- **информацию и связь;**
- **транспорт и распределение;**
- **общество, политику и экономику.**

**Изменения, происходящие в области технологий, способствуют преобразованию продукции, потребляемой людьми и используемой компаниями, изменяют ее качество и функциональность..**

- Отслеживание изменений в области технологий, влияющих на деятельность организаций, является важным элементом внешнего анализа. Компании должны проявлять **гибкость и готовность к инновациям и внедрению новых технологий** после их появления на рынке. От того, в какой степени и каким образом компания использует новейшие технологические достижения, зависит ее конкурентное преимущество.



## ***Экономические воздействия***

**Центральным моментом анализа экономического окружения является исследование изменений в макроэкономике и их воздействие на компанию и потребителей. Следует помнить: поскольку для экономической деятельности всех стран характерно (правда, в разной степени) вмешательство правительственных структур, многие политические факторы приобретают экономическое значение.**

**Вообще говоря, процесс регулирования национальной экономики осуществляется с помощью двух политических инструментов - **фискальной и кредитно-денежной политики**. Эти два инструмента вместе с показателями деятельности международных рынков определяют тот экономический климат, в котором организация реализует свою конкурентную стратегию. Из совокупности этих факторов вытекает ряд других жизненно важных показателей, с которыми организация может столкнуться и которые могут оказать как положительное, так и отрицательное влияние.**

## *Фискальная и кредитно-денежная политика*

*Фискальная политика* - это регулирование национальной экономики посредством управления доходами и расходами государства. В течение каждого финансового года правительство пополняет бюджет за счет доходов (налогов), чтобы покрыть расходы, необходимые для проведения программ в области здравоохранения, образования и обороны.

*Кредитно-денежная политика* - это регулирование национальной экономики посредством изменения денежного спроса и предложения. Денежное предложение подразумевает совокупное количество денег, занятых в экономике, а «цена» денег - это та базовая ставка, которая определяет процентную ставку банков и других кредиторов.

Фискальная и кредитно-денежная политика оказывает влияние на следующие экономические показатели:

- темпы экономического роста (показатель ежегодного роста всей экономики страны, обычно измеряемый объемом валового внутреннего продукта);
- уровень доходов в экономике;
- уровень производительности (т.е. объем выпуска на душу населения);
- уровень зарплаты и темпы ее роста;
- уровень инфляции (т.е. ежегодный рост цен);
- уровень безработицы;
- платежный баланс (соотношение международной конкурентоспособности экономики одной страны по сравнению с экономиками других стран);
- обменный курс (стоимость одной валюты относительно других валют).  
Экономический рост, обменные курсы, уровень доходов, инфляция и безработица

## *Политические, правительственные, правовые и нормативные влияния*

Политическая среда - это часть макроэкономического окружения, которая находится под непосредственным контролем и влиянием со стороны государства. Государство участвует в следующих областях:

- *законодательное и нормативное регулирование*. Оно разрабатывает законы о безработице, защите прав потребителей, мерах безопасности труда, контрактах и торговых отношениях, профсоюзах, монополиях, слияниях, налогах и т. д.;
- *экономическая политика*. Оно влияет на фискальную политику. Правительства, как правило, регулируют вопросы налогообложения и государственных расходов;
- *государственная экономическая деятельность*. Оно выступает в роли собственника или влияет на национализированные отрасли производства. Правительства некоторых стран контролируют ключевые стратегические отрасли, причем способы контроля могут иметь эффект «толчка», резонанса в других экономических районах страны;
- *международная политика*. Имеется в виду вмешательство правительства в область международной торговли, влияние на обменные курсы и т. д.

# Индекс состояния дальнего окружения бизнеса

состояние правового поля деятельности

$$Z = Z1 \cup Z2 \cup \dots \cup Zk$$

**Z1** – международные соглашения

**Z2**- налоговое регулирование

**Z3**- финансовое регулирование

**Z4**- имущественное право

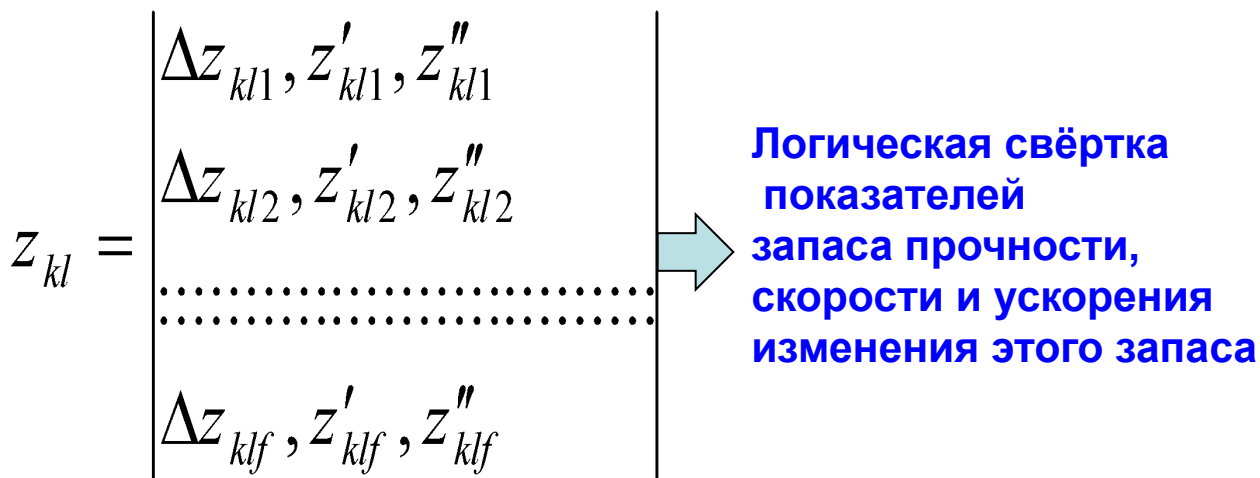
**Zk**- трудовое законодательство

**ZK**- пенсионное законодательство

$$ZK = \min \{zk1, zk2, \dots, zk1, zkL\}$$

**L** – количество законов образующих свод законов по **k**-й группы

# Предлагаемые индексы состояние правового поля предприятия (при быстротекущих экономических процессах)



$$\Delta z_{kl} = z_{kl} - \underline{z_{kl}}$$

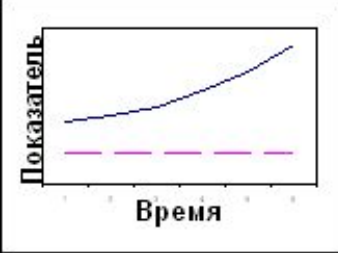
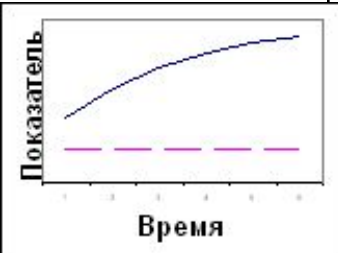
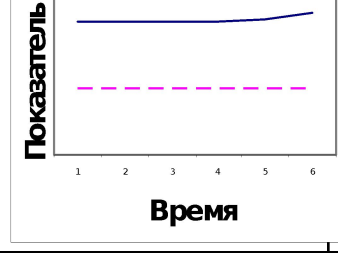
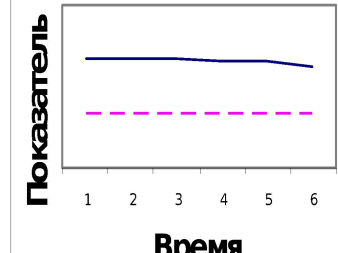
$$z'_{klf} = \frac{dz_{klf}}{dt}$$

$$z''_{klf} = \frac{d^2 z_{klf}}{dt^2}$$

## Оценка опасности возникновения кризиса на предприятии

$$\Delta z_{klf} < -z'_{klf} t - 0,5 z''_{klf} t^2$$

Значение лингвистической переменной	Индекс
<i>Очень плохо</i>	<b>0,0001</b>
<i>Плохо</i>	<b>0,25</b>
<i>Нормально</i>	<b>0,5</b>
<i>Хорошо</i>	<b>0,75</b>
<i>Очень хорошо</i>	<b>0,9999</b>

№	Ситуация				Оценка ситуации			Оценка эффективности менеджмента	
	Запас "устойчивости" показателя $\Delta I$	Скорость изменения показателя $I'$	Ускорение изменения показателя $I''$	Графическое представление ситуации	Вербальное описание	Индекс ситуации $\mu\{I\}$	Вербальная оценка		Оценка запаса времени до кризиса
1	+	+	+		Ускоряющийся рост при общей позитивной ситуации	0,9999	Нет проблем	-	<b>ОТЛ (10)</b>
2	+	+	-		Замедляющийся рост при общей позитивной ситуации	0,91	Требует тщательного анализа	-	<b>ХОРОШО (8)</b>
3	+	0	+		Начинающийся рост при общей стабильной позитивной ситуации	0,82	Обнадёживает	-	<b>ХОРОШО (7)</b>
4	+	0	-		Начинающийся спад при общей стабильной позитивной ситуации	0,73	Тревожит Требует тщательного анализа	$\Delta t = \frac{\pm \sqrt{-2I''\Delta I}}{I''}$	<b>УДОВЛ (6)</b>

№	Ситуация				Оценка ситуации			Оценка эффективности менеджмента	
	Запас "устойчивости" показателя $\Delta I$	Скорость изменения показателя $I'$	Ускорение изменения показателя $I''$	Графическое представление ситуации	Вербальное описание	Индекс ситуации $\mu\{I\}$	Вербальная оценка		Оценка запаса времени до кризиса
5	+	-	+		Признаки улучшения при общем ухудшении показателей	0,64	Обнадёживает. Требуется тщательного анализа	$\Delta t = \frac{I' \pm \sqrt{(I')^2 - 2I''\Delta I}}{I''}$	<b>УДОВЛ (5)</b>
6	+	-	-		Признаки ухудшения при общем ухудшении показателей	0,55	Тревожит. Требуется тщательного анализа	$\Delta t = \frac{I' \pm \sqrt{(I')^2 + 2I''\Delta I}}{I''}$	<b>ПЛОХО (4)</b>
7	-	+	+		Ускоряющийся рост при общей негативной ситуации	0,46	Обнадёживает	-	<b>УДОВЛ (6)</b>
8	-	+	-		Замедляющийся рост при общей негативной ситуации	0,37	Требуется тщательного анализа	$\Delta t = \frac{I' \pm \sqrt{(I')^2 + 2I''\Delta I}}{I''}$	<b>УДОВЛ (5)</b>
								$\Delta t = \frac{I' \pm \sqrt{(I')^2 - 2I''\Delta I}}{I''}$	



№	Ситуация				Оценка ситуации			Оценка эффективности менеджмента	
	Запас "устойчивости" показателя $\Delta I$	Скорость изменения показателя $I'$	Ускорение изменения показателя $I''$	Графическое представление ситуации	Вербальное описание	Индекс ситуации $\mu\{\}$	Вербальная оценка		Оценка запаса времени до кризиса
9	-	0	+	<p>Показатель</p> <p>Время</p>	Начинающийся рост при общей стабильной негативной ситуации	0,28	Обнадёживает	$\Delta t = \frac{\pm \sqrt{2I''\Delta I}}{I''}$	<b>УДОВЛ (5)</b>
10	-	0	-	<p>Показатель</p> <p>Время</p>	Начинающийся спад при общей стабильной негативной ситуации	0,19	Тревожит Требуется тщательного анализа	-	<b>ПЛОХО (3)</b>
11	-	-	+	<p>Показатель</p> <p>Время</p>	Признаки улучшения при общем катастрофическом ухудшении показателей	0,09	Тревожит Требуется тщательного анализа	-	<b>ПЛОХО (4)</b>
12	-	-	-	<p>Показатель</p> <p>Время</p>	Признаки ухудшения при общем катастрофическом ухудшении показателей	0,0001	Тревожит Требуется тщательного анализа, срочного принятия мер	-	<b>ОЧЕНЬ ПЛОХО (1)</b>

Цели, определяемые правительством в своей политике при контроле предпринимательской деятельности организаций, зависят в большей степени от политического уклона правящей партии. Однако все правительства стремятся к тому, чтобы в ключевых областях экономической деятельности осуществлять контроль, который включает:

- контроль над инфляционными процессами (чтобы следить за уровнем международной конкуренции);
- обеспечение экономического роста и роста инвестиций;
- контроль за уровнем безработицы;
- стабилизацию обменных курсов;
- контроль за платежным балансом;
- контроль за монополиями со стороны как компаний, так и профсоюзов;
- предоставление социально необходимых услуг (здравоохранение, образование, оборона страны и т. д.);
- контроль за загрязнением и защита окружающей среды;
- перераспределение доходов (в различной степени);
- защиту прав потребителей;
- регулирование условий труда;
- регулирование торговых отношений.

Еще одним важным аспектом политического окружения является *политический риск* и его последствия. Роль политического риска особенно велика в сфере международного бизнеса.

# Применение СТЭП-анализа

## *Как проводить СТЭП-анализ*

Теперь, когда мы знаем, что представляют собой СТЭП-воздействия и каким образом они взаимосвязаны, обратимся к модели стратегического анализа. Данный анализ необходимо проводить в четыре этапа:

- изучение и мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений в социальных, технологических, экономических и политических сферах;
- оценка необходимости и значимости изменений для отрасли, рынков и организации;
- детальный анализ каждого соответствующего изменения и характер их взаимоотношений;
- оценка потенциальных воздействий изменений на рынок, отрасль и компанию.

## *Что анализировать*

Выполняя СТЭП-анализ как составную часть стратегического анализа, менеджеры компании (а также студенты, рассматривающие частные примеры), как правило, изучают влияние каждого фактора на:

- *внутреннюю деятельность организации*, т.е. влияние СТЭП-факторов на стержневые компетенции организации, ее стратегии, ресурсы и систему ценностей;
- *рынки компании*, т.е. влияние СТЭП-факторов на товарный рынок (объемы, структуру, сегменты, запросы покупателей и т. д.) и ресурсный рынок;
- *отрасль, в которой функционирует компания*, т.е. влияние СТЭП-факторов на пять факторов конкуренции (покупательская способность, потенциальные возможности поставщиков, угроза вторжения, угроза со стороны товара-заменителя, конкурентное соперничество).