

# Л.6 Анализ внешней среды и ее влияние на подготовку и реализацию управленческих решений

Тургинбаева А.Н.  
Д.Э.Н., доцент



# Вопросы лекции:

1. Влияние внешней среды на процесс ПРУР.
2. Основные параметры процесса анализа элементов внешней среды.
3. Особенности элементов внешней среды ближнего окружения организации.
4. Особенности элементов внешней среды дальнего окружения организации.

. Внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов (далее — элементов), прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, в том числе на уровень неопределенностей и рисков при подготовке и реализации УР.

Внешняя среда для компаний имеет два кольца окружения: ближнее и дальнее. К ближнему относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двухсторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству.





К дальнему окружению компании относятся те элементы, которые находятся вне сферы ее непосредственного влияния.

Есть семь факторов, используемых при анализе элементов внешней среды для конкретной компании: конкурентные, международные, политические, рыночные, социальные, технологические и экономические

К основным параметрам процесса анализа элементов внешней среды относятся: объемность, сложность, подвижность, неопределенность и коммуникабельность.

*Объемность* определяется числом элементов внешней среды, которые в первую очередь должна учитывать компания при подготовке и реализации управленческих решений. Принято выделять большую, среднюю и малую объемности. Большой объемности соответствует 15—17 учитываемых в первую очередь элементов, средней объемности — 8—10 элементов и малой объемности — 3—5 элементов. Большая объемность увеличивает точность оценки влияния внешней среды на компанию, но при этом существенно увеличиваются затраты на проведение этого процесса. Нулевая объемность недопустима для профессионального управления.

*Сложность* определяется количеством анализируемых частей в каждом элементе внешней среды. Выделяют три уровня сложности: высокий, средний и низкий. Высокий уровень соответствует 100%-му охвату составных частей элемента, средний уровень - 60—70%, низкий уровень - 15—29%.

*Подвижность (П)* внешней среды определяется скоростью искусственного или естественного изменения или обновления значений параметров ее элементов:

$$П = К/Т,$$

Где: К — количество измененных или обновленных значений параметров;

Т — календарное время изменений или обновлений (месяц, год, 10 лет).

Выделяют большую и низкую подвижность. Основным критерием оценки подвижности является знакомство заинтересованного населения с параметрами элементов внешней среды. Если большинство этого населения знакомо и постоянно использует параметры элемента внешней среды, то это низкий уровень подвижности. Если большинство заинтересованного населения не успело познакомиться и применять новые значения параметров элементов внешней среды, то это высокая подвижность. Постоянно высокая подвижность плохо влияет на состояние дел в компании (например, законы). Однако очень низкая подвижность сдерживает объективно необходимые прогрессивные изменения.

- *Неопределенность* характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем и перспективном состоянии элементов внешней среды, например, информации о времени принятия новых законов и их содержании. Она обусловлена прежде всего ненадежностью источника информации, ошибками по ее обработке и т.д.
- *Коммуникабельность* характеризуется уровнем отношений между частями одного элемента и элементами внешней среды между собой. Различают три уровня коммуникабельности: полное взаимодействие, преимущественное взаимодействие и преимущественное противодействие.



## Элементы внешней среды ближнего окружения:

- ✓ *Клиенты*
- ✓ *Контролирующие организации*
- ✓ *Заинтересованные внешние физические и юридические лица*
- ✓ *Общественность (общественное мнение)*
- ✓ *Законодательная база в соответствующей области деятельности.*
- ✓ *Конкуренты (конкуренция)*
- ✓ *Партнеры по бизнесу*
- ✓ *Финансово-кредитные учреждения*



- *Клиенты* — это лица, пользующиеся услугами компании или покупающие у нее какую-либо ее продукцию.
- *Контролирующие организации* — это налоговые, административные, санитарные и другие надзирающие инспекции; пенсионные, медицинские, социальные и другие фонды, различные комиссии.
- *Заинтересованные внешние физические и юридические лица* — это лица, заинтересованные в процветании компании исходя из своих личных или корпоративных интересов. К ним относятся члены семей работников компании, держатели ее ценных бумаг, пенсионеры, о которых дополнительно заботится компания; организации, чей бизнес существенно зависит от процветания компании (например, торговые, обслуживающие); вышестоящие материнские и другие компании.

- *Общественность (общественное мнение)* формирует в сознании населения отношение к компании и ее продукции.
- *Законодательная база в соответствующей области деятельности.*
- *Конкуренты (конкуренция)* — обязательный элемент рыночной экономики.
- *Партнеры по бизнесу* — это участники какой-либо совместной с компанией деятельности, которая может реализовываться в форме аренды, партнерства, подряда, договора, финансовых и компенсационных сделок.
- *Финансово-кредитные учреждения* — это организации, непосредственно участвующие в финансовом цикле компании, выполняющие расчетно-кассовые, ипотечные, кредитные и другие операции.

## Элементы внешней среды дальнего окружения:

- Система ценностей и их приоритеты в обществе
- Социальное и политическое развитие населения
- Обычаи местного и международного делового оборота
- Политическая обстановка в стране и мире
- Экономическая обстановка в отрасли, стране и мире
- Социальная и экологическая ответственность
- Институциональные структуры
- Налоговая система
- Природные и общественные катаклизмы
- Народные волнения
- Криминализации внешних для компании связей

- *Система ценностей и их приоритеты в обществе* - материальные, общественно-политические и духовные ценности, в том числе представление о добре, справедливости, свободе, вере и т.д. Этот набор может формировать как положительную систему ценностей, так и отрицательную. Руководитель компании должен ориентироваться в существующем раскладе ценностей и формировать совместимую с общественными нормами систему ценностей своей компании, включающую нормы нравственности, прогресс, культурное наследие, социальную ответственность.
- *Социальное и политическое развитие населения* - процесс приближения социальных и политических потребностей и интересов населения к желаемому уровню. К социальным относятся потребности в информации, знаниях, общении, семье, творческом труде, самовыражении, отдыхе, к политическим — потребность в вере, патриотизме, власти и управлении. Уровень социального и политического развития оценивается отношением людей к труду, друг к другу, старикам, наркотикам, органам власти, экономической политике государства.

*Обычаи местного и международного делового оборота* - формируются на базе общепринятых норм цивилизованных отношений между участниками каких-либо соглашений, которые не регулируются законодательными актами. Развитие обычаев осуществляется за счет прецедентов, стабильно вошедших в систему отношений. Прецедент — это случай, имевший место ранее и служащий примером или оправданием для последующих подобного рода случаев. К основным параметрам данного элемента относят:

- масштаб обычаев делового оборота;
- значение, придаваемое в обществе обычаям делового оборота;
- статистику соблюдения обычаев делового оборота в сфере деятельности компании;
- ответственность за нарушение обычаев делового оборота.

*Политическая обстановка в стране и мире* - определяется деятельностью органов государственного управления, характеризующей общественный строй и экономическую структуру общества; партийных организаций, общественных классов и группировок. Основными параметрами данного элемента являются:

- уровень доверия населения органам государственной власти;
- степень вовлеченности населения\* в реализацию главных программ государственной власти;
- количество активных партий и общественных движений;
- степень интеграции страны с мировым сообществом.

*Экономическая обстановка в отрасли, стране и мире* -зависит от финансово-хозяйственной деятельности организации, структуры и состояния хозяйственной деятельности отрасли, страны или мирового региона. К основным параметрам данного элемента можно отнести:

- уровень ликвидности основных акций или облигаций;
- уровень стабильности экономической обстановки;
- продолжительность цикла спада-подъема;
- уровень инфляции;
- степень привлекательности для инвесторов.

*Социальная и экологическая ответственность* - характеризует гуманитарную ответственность компаний (в отличие от юридической) и отдельных лиц за существенные отрицательные последствия реализованных управленческих решений, то есть за ущерб, причиненный людям или природе. Параметрами социальной и экологической ответственности являются:

- широта ответственности;
- временной интервал ответственности. Он может быть бессрочным и на заданный срок.
- придаваемое значение ответственности;
- вовлеченность персонала в долевою ответственность.

*Институциональные структуры* - обслуживающие компанию организации, например, страховые, финансовые организации, фонды, биржи, посреднические организации, суды, охранные фирмы и др. К основным параметрам институциональных структур относятся:

- степень удовлетворения потребностей компаний в необходимых услугах;
- доступность услуг для пользователей

*Налоговая система* - определяет порядок расчета и организацию сборов обязательных платежей, взимаемых государством с физических и юридических лиц.

Характеризуется следующими основными параметрами:

- количеством налогов;
- уровнем налогообложения;
- характером стимулирования производства продукции;
- уровнем организации сбора налогов.

*Природные и общественные катаклизмы* – это как форс-мажорные, так и характерные (часто повторяющиеся) природные или общественные аномалии. К природным катаклизмам относятся землетрясения, проливные дожди, ураганы, шаровые молнии и другие нарушения геомагнитной обстановки. К общественным — государственные перевороты, бандитские разборки.

Основными параметрами катаклизмов являются:

- характерный перечень природных и общественных катаклизмов;
- частота повторений;
- характер и уровень ущерба, вызванного катаклизмами;
- уровень защитных мер по уменьшению возможного ущерба.

*Народные волнения* - связаны с несоответствием общественно необходимого уровня удовлетворения потребностей большинства населения с реально существующим уровнем. Это касается материальных и социальных потребностей. Основными параметрами данного элемента являются:

- процент людей, живущих за чертой бедности;
- уровень и структура безработицы;
- наличие объединяющих целей или идей;
- уровень расслоения общества.



*Криминализации внешних для компании связей* – это коррупция и рэкет как формы вымогательства чужих доходов (коррупция — это неявное, а рэкет — явное вымогательство). Коррупция имеет большее отношение к государственным чиновникам, так или иначе связанным с надзирательской или контрольной деятельностью над компаниями. Коррупция встречается и среди служащих высших эшелонов власти в объединениях организаций. Вымогательство путем шантажа или угроз также иногда замечается со стороны как государственных, так и частных преступных группировок. Основными параметрами для данного элемента являются:

- реальный прожиточный уровень большинства населения;
- объем теневого бизнеса;
- величина упущенной прибыли компании;
- моральный ущерб.

Внешняя среда формирует набор приемлемых и (или) неприемлемых значений параметров этих элементов для руководителя, принимающего решения. В зависимости от управленческой стратегии руководитель может:

- принимать и учитывать значения этих параметров как должное в деятельности компании. При этом внешняя среда играет роль пассивного ограничителя или ускорителя подготовки, реализации УР и получения результата,
- лоббировать усиление или ослабление действий параметров внешней среды для своего бизнеса;
- заранее учитывать элементы внешней среды, добиваясь их положительного влияния на компанию.