

**Сравнительный анализ применения методов стратегического анализа  
внешней среды организации на примере Yamato Transport**

**Научный руководитель – Лылова Елена Викторовна**

***Зяблова Наталья Андреевна***

*Студент (бакалавр)*

Российский университет дружбы народов, Экономический факультет, Москва, Россия

*E-mail: wildforestwolf@mail.ru*

Анализ внешней среды организации с каждым годом становится все более актуальным из-за стремительно разрастающегося рынка и постоянных изменений в различных сферах, поскольку именно способность анализировать и вовремя реагировать на различного рода изменения внешней среды в совершенно разных областях, а не только в экономической [2], является наиболее важной составляющей жизнеспособности организации [4]. В связи с этим, появляются новые методы анализа внешней среды, которые могут оставаться незамеченными из-за простоты и популярности уже существующих, например, SWOT-анализ, известный во многих сферах легкостью применения и быстротой оценки положения компании [3], или чуть менее известный PEST-анализ, также известный своей простотой в исполнении. Другие же методы анализа - GETS, QUEST, SPACE, TEMPLES и даже ETOM, который так же прост в оценке, как и те же SWOT с PEST, - в какой-то степени теряются на их фоне. Но с повышением скорости изменения окружающей среды, возрастает и потребность в грамотном проведении комплексного анализа факторов внешней среды [5], и SWOT- или PEST-анализа уже становится недостаточно.

Помимо повышения актуальности анализа макросреды в целом, из-за глобализации появляется необходимость изучать внешнюю среду организаций в других странах, в том числе и азиатских, информацию о которых бывает не так просто найти в Интернете, не говоря уже об анализе их макросреды. В связи с этим, в своем исследовании автор поставил задачу провести анализ внешней среды крупной японской организации Yamato Transport, которая занимает почти 41% рынка своей отрасли в стране [7], двумя методами: вариацией PEST-анализа для развитых стран, STEP, и ETOM, - и сравнить их глубину.

При проведении анализа было выявлено множество факторов из разных областей, например: больше четверти населения самой страны - это люди старше 65 лет [1], интернет-покрытие в Японии составляет 95,5% [8], инфляция на 2017 г. составила 0,5%, а уровень безработицы - 2,9% [6]. Основываясь на этих и других данных, полученных в ходе анализа, автором составлена матрица STEP-анализа внешней среды Yamato Transport (рис. 1). Проанализировав таблицу, нельзя сделать каких-то точных выводов, только лишь предположить, где для компании в Японии могут возникнуть возможности, а где угрозы.

Более точная и подробная информация была получена после проведения автором ETOM-анализа, в котором были использованы такие коэффициенты, как вес, важность и влияние на стратегию компании. В матрице ETOM-анализа внешней среды Yamato Transport представлены полученные результаты (рис. 2). На основе их можно сделать уже более точные выводы, например, что для японской компании существуют большие возможности в группе технологических факторов и серьезные угрозы, исходящие от группы природно-географических факторов.

После проведения анализа внешней среды организации двумя методами, СТЕР и ЕТОМ, автору становится очевидно, что метод ЕТОМ практически так же прост, как и СТЕР, но при этом несет в себе больше полезной информации. СТЕР-анализ можно считать базой для многих видов анализа, но не полноценным методом. Что же касается внешней среды японских компаний, то теперь информация об их макросреде, в которой группа технологических факторов предоставляет огромные возможности, а за изменениями факторов природно-географического характера следует внимательно наблюдать, стала немного доступнее.

### Источники и литература

- 1) Головнин В.И. Когда старики рвутся в бой. Как Япония справляется со старением населения: ТАСС, 2019: <https://tass.ru/opinions/6450066>
- 2) Михненко П.А. Стратегический менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент». — Москва: Университет Синергия, 2017. — 305 с.
- 3) Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. —Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
- 4) Чупин Ю.Н. Анализ внешней и внутренней среды в формировании стратегии предприятия. — Екатеринбург: Аграрное образование и наука, №3, 2017. 43 с.
- 5) Чурлей Э.Г. Применение TEMPLES+I-анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге. — Минск: Журнал международного права и международных отношений, №4, 2011. — 87-93 с.
- 6) CIA: The World Factbook: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ja.html> (Официальный сайт ЦРУ: Всемирная книга фактов)
- 7) Dylan Tanner Yamato Transport Co. Ltd.: International Directory of Company Histories. Encyclopedia.com: <https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/economics-business-and-labor/businesses-and-occupations/yamato-transport-co-ltd> (Дилан Тэннер Yamato Transport Co. Ltd: Международный справочник историй компаний)
- 8) Global State of Mobile Networks (August 2016): OpenSignal, 2016: <https://www.opensignal.com/reports/2016/08/global-state-of-the-mobile-network> (Глобальное состояние мобильных сетей (Август 2016): OpenSignal)

### Иллюстрации

Социальные факторы	Технологические факторы
Традиционные ценности и уклад жизни; Высокий уровень здравоохранения и образования; Высокий уровень жизни и ее продолжительность; Чрезмерно высокая ответственность по отношению к работе; Постоянные переработки как норма для японцев; Старение населения; Снижение рождаемости; Влияние со стороны запада	Высокий уровень развития технологий; Активное внедрение технологий в рынок; Высокая степень использования технологий даже в повседневной жизни; Высокая доступность интернета; Тенденция перехода организаций на эко-сырье и возобновляемые источники энергии; Развитая транспортная инфраструктура
Экономические факторы	Политические факторы
Устойчивая экономика; Низкий уровень инфляции; Низкие темпы роста экономики; Прогрессивное налогообложение; Налог на прибыль организации может составлять от 22 до 40%; Низкий уровень безработицы; Уровень доходов населения выше среднего	Развитая законодательная система и система правоохранительных органов; Стабильное правительство; Высокий уровень бюрократии; Государством установлен МРОТ; Конституция Японии гарантирует свободу слова; Внешняя политика государства направлена на спонсирование слаборазвитых стран

Рис. 1. Матрица STEP-анализа внешней среды Yamato Transport

Группы факторов	События/факторы	Угроза (-)	Возможность (+)	Вес (1-5)	Важность (1-15)	Влияние на стратегию компании
Экономические	Прогрессирующий налог на прибыль организации от 22 до 40%	✓		4	14	-56
	Уровень инфляции		✓	3	8	24
	Уровень доходов населения		✓	5	12	60
Итого: 28						
Социально-культурные	Влияние запада		✓	2	9	18
	Продолжительность жизни		✓	3	10	30
	Отношение к работе		✓	2	4	8
Итого: 56						
Демографические	Уровень рождаемости	✓		2	6	-12
	Старение населения	✓		1	5	-5
	Уровень здравоохранения и образования		✓	4	11	44
Итого: 27						
Природно-географические	Уровень урбанизации		✓	3	9	27
	Размер страны		✓	4	11	11
	Расположение страны	✓		5	15	-75
Итого: -37						
Политико-правовые	Установление государством МРОТ		✓	1	3	3
	Система правоохранительных органов		✓	3	7	21
	Стабильное правительство		✓	4	14	56
Итого: 80						
Технологические	Транспортная инфраструктура		✓	5	15	75
	Доступность интернета		✓	4	13	52
	Степень использования технологий населением		✓	4	12	48
Итого: 175						

Рис. 2. Матрица EТОМ-анализа внешней среды Yamato Transport