

# Анализ внешнего окружения организации

Выполнила студентка 4 курса  
Группы 36м142  
Ляшенко Д.

*Организация* как открытая система может выжить только во взаимосвязи с внешней средой.

*Внешняя среда* организации условно разделяется на две части: среду прямого и косвенного воздействия.

К *среде прямого воздействия* (микроокружению) относят поставщиков, потребителей, конкурентов, стратегических партнеров, законодательные государственные органы, общественные организации, акционеров.

К *среде косвенного воздействия* – технологию, экономику, политику, социокультуру, экологию, международное окружение.

# SWOT-анализ

**Задачей SWOT-анализа** как внутреннего инструмента принятия решений для организации, работающей на рынке с плотной конкуренцией, является выявление проблемных полей по сравнению с конкурентами, а также возможностей и угроз внешней среды.

Результаты данного анализа являются, прежде всего, базой для разработки ведущими специалистами организации взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д.

# SWOT-анализ

Параметры	Что может оцениваться
1	2
Спрос	Емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на товары организации и т.п.
Конкуренция	Количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.
Сбыт	Количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих и т.п.
Экономические	Курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.
Политические и правовые	Уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.
Научно-технические	Уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.
Социально-демографические	Численность и половозрастная структура населения региона, в котором работает организация, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.
Социально-культурные	Традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.
Природные и экологические	Климатическая зона, в которой работает организация, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.
Международные	Уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> 1. Появление новой розничной сети 2. и т. д.	<b>УГРОЗЫ</b> 1. Появление крупного конкурента 2. и т. д.
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Высокое качество товаров 2. .... 3. и т. д.	1. Как воспользоваться возможностями? Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашего товара	2. За счет чего можно снизить угрозы? Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашего товара
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1. Высокая себестоимость товаров 2. .... 3. и т. д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями? Новая сеть может отказаться от закупок нашего товара, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Какие самые большие опасности для организации? Появившийся конкурент может предложить рынку товар, аналогичный нашему, по более низким ценам

# PEST-анализ

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции организации на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому *целью анализа макросреды* является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных организации, которые могут повлиять на потенциальную эффективность ее стратегии.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название *PEST-анализ* (по первым буквам английских слов political-legal — политико-правовые; economic — экономические; sociocultural — социо-культурные; technological — технологические факторы) (табл. 6.1).

# PEST-анализ

<p><b>Политико-правовые факторы:</b></p> <p>правительственная стабильность;</p> <p>налоговая политика в этой сфере;</p> <p>антимонопольное законодательство;</p> <p>законы по охране природной среды;</p> <p>регулирование занятости населения;</p> <p>внешнеэкономическое законодательство;</p> <p>позиция государства по отношению к иностранному капиталу;</p> <p>профсоюзы и другие группы давления</p>	<p><b>Экономические факторы:</b></p> <p>тенденции валового национального продукта;</p> <p>стадия делового цикла;</p> <p>процентная ставка и курс национальной валюты;</p> <p>количество денег в обращении;</p> <p>уровень инфляции;</p> <p>уровень безработицы;</p> <p>контроль над ценами и заработной платой;</p> <p>цены на энергоресурсы;</p> <p>инвестиционная политика</p>
<p><b>Социо-культурные факторы:</b></p> <p>демографическая структура населения;</p> <p>стиль жизни, обычаи и привычки;</p> <p>социальная мобильность населения;</p> <p>активность потребителей</p>	<p><b>Технологические факторы:</b></p> <p>затраты на НИОКР из разных источников;</p> <p>защита интеллектуальной собственности;</p> <p>государственная политика в области НТП;</p> <p>новые продукты (скорость обновления, источники идей)</p>

Фактор	Вес фактора	Оценка учета фактора в стратегии	Взвешенная оценка	
P	Особенности законодательства	0,15	3	0,45
	Налоговая политика	0,08	3	0,24
E	Тенденции изменения ВВП	0,1	4	0,4
	Уровень процентной ставки	0,22	3	0,66
S	Менталитет	0,2	5	1
	Активность потребителей	0,1	5	0,5
T	Госзатраты на НИОКР	0,05	2	0,1
	Уровень НТП	0,1	3	0,3
ИТОГО			3,65	

# Отраслевой анализ

*Микросреда* организации представляет уровень внешней среды, состоящий из компонентов, оказывающих непосредственное влияние на развитие организации. Прежде всего, это отрасль, в которой организация осуществляет свою деятельность. Поэтому анализ микросреды можно назвать отраслевым анализом.

*Отрасль* — это совокупность организаций, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке.

*Целью отраслевого анализа* является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения организации на рынке.

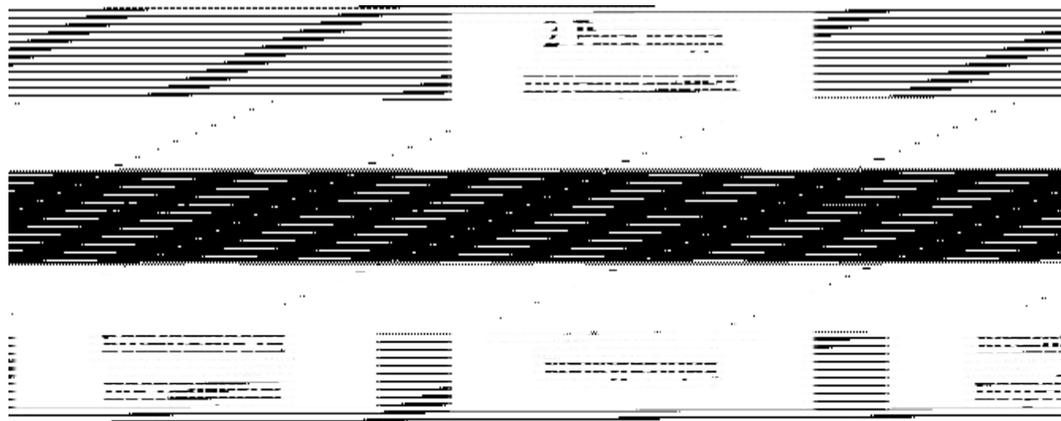
# Стадии анализа отрасли

- 1) определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- 2) оценка степени конкуренции;
- 3) определение ключевых факторов успеха;
- 4) заключение о степени привлекательности отрасли.

1. Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие *показатели*:

- а) фаза жизненного цикла отрасли;
- б) реальный и потенциальный размеры рынка;
- в) темпы роста отрасли и тенденции ее развития;
- г) структура отраслевых издержек;
- д) система сбыта продукции;
- е) среднеотраслевая прибыль;
- ж) темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т. п.).

2.



*Ключевые факторы успеха* (КФУ) — это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

Выделяются следующие *типы КФУ и их составляющие*:

1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;

2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкочрезвычайного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- высокое качество производства;
- обеспечение адекватными квалифицированными специалистами;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с маркетингом:

- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- предоставление гарантий покупателям.

4. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- «ноу-хау» в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;

Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- выгодное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита.