

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно в том случае, если среда допускает его осуществления. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде - в этом и заключается актуальность данной темы. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключается в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая себе тем самым возможность выживания. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Цель данной работы - оценить влияние факторов внешней и внутренней среды на поведение организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Сформулировать понятие и определить значение внутренней и внешней среды организации;

Определить направления анализа внутренней среды организации;

Выявить факторы внешней среды организации;

Исследовать методы анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST - анализ;

Провести SWOT- анализ деятельности ОАО «БЕЛКАМНЕФТЬ» и выработать рекомендации по разработке стратегии развития данного предприятия.

Предмет исследования - факторы и условия внешней и внутренней среды организации.

Объект исследования - производственно-хозяйственная деятельность ОАО «БЕЛКАМНЕФТЬ».

В ходе написания работы для реализации поставленных целей и задач применялись такие методы исследования как анализ и синтез.

При проведении исследования были использованы периодические издания, учебные пособия и работы таких авторов как: Велесько Е. И., Виханский О.С., Демчук О.Н. и др.

Данная работа состоит из двух глав. В первой главе раскрываются теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации. Во второй главе рассматриваются методы анализа внутренней и внешней среды организации и проведен SWOT- анализ деятельности конкретной организации.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Понятие и значение внутренней и внешней среды организации**

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключений организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. В литературе можно найти различные определения внешней и внутренней среды организации. Рассмотрим некоторые из них:

Кабушкин под внутренней средой организации понимает ситуационные факторы внутри организации, такие как цели организации, организационная структура, задачи, технология и люди.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно

на другой переменной, например, людях.

Виханский дает следующее определение: внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени .

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны - это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Внешняя среда. Дж. Белл определяет ее так: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов» .

Под внешней средой в управлении следует понимать совокупность взаимосвязанных внешних факторов изменения свойств, которые влияют на организационную систему.

Внешние факторы - это в основном неконтролируемые силы, которые воздействуют на решения менеджеров и их действия и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации.

среда является , питающим организацию , необходимыми для ее внутреннего на должном . Организация находится состоянии постоянного с внешней , обеспечивая тем себе возможность . Однако ресурсы среды безграничны на них многие организации, в этой среде. Поэтому существует возможность , организация не получить нужные . Это может ее потенциал привести к негативным для последствиям.

Внешнюю обычно подразделяют следующие составляющие:

оказывает прямое на предприятие.

воздействует на и его .

К обобщенным внешней среды отнести:

Взаимосвязанность : сила, с изменением одного воздействует на факторы;

Сложность: и разнообразие , значительным образом на организацию;

: относительная скорость среды;

Неопределенность: количество информации среде и в ее .

При рассмотрении внешней среды управление организационной важно понимать, характеристики среды , но в же время с ее . Характеристики взаимосвязанности, , подвижности и описывают факторы прямого, так косвенного воздействия.

функционирования предприятий условиях сильной и постоянных , как во , так и внутренней среде, многом зависит профессиональной подготовки персонала, его быстро идентифицировать изменения и тенденции, чтобы распознать возникающие , появляющиеся шансы благоприятные ситуации предпринять ответные к действию, адаптацию к положению.

Анализ обычно считается процессом стратегического , так как обеспечивает базу определения миссии целей фирмы для выработки поведения, позволяющих выполнить миссию достичь своих . Анализ среды изучение трех частей: макроокружения, окружения и среды.

Таким , представление как внутренней среде , ее потенциале тенденциях развития, и о среде, тенденциях развития и , занимаемом в организацией, помогает стратегию поведения провести эту в жизнь.

## **1.2 анализа внутренней организации**

Внутренняя организации - это часть общей , которая находится пределах организации. оказывает постоянное самое непосредственное на функционирование .

Внутрифирменный стратегический представляет собой изучение ключевых деятельности предприятия, его сильных слабых сторон, и резервов развития.

Анализ среды организации управленческим анализом предприятия, бизнес , анализом проблем.

анализ необходим разработки стратегии организации, оценки организации для , определения рейтинга .

Основная цель анализа - исследование среды предприятия, источники его преимуществ.

Внутренняя имеет несколько , в совокупности, которых определяет потенциал и возможности, которыми организация.

Можно следующие срезы среды: кадровый, , производственный, маркетинговый, срез.

Кадровый внутренней среды такие процессы, :

Взаимодействие менеджеров рабочих;

Практика , обучения и кадров;

Оценка труда, стимулирование мотивация кадров;

дополнительного привлечения специалистов;

Создание поддержание отношений работниками;

Уровень существующих работников;

заботой современной стали отбор поддержка талантливых . Джордж Стейнер своем исследовании руководителей ряда проранжировать по важности для 71 фактор применительно последним пяти . В число вошли: общее , финансы, маркетинг, , производство и продукция. По ресурсам выше котировались два : привлечение высококвалифицированных высшего звена и обучение руководителей внутри .

То, что квалификации менеджеров по значению , чем прибыль, потребителей и приемлемых дивидендов , явный признак притока этой трудовых ресурсов организацию. Поддержка управляющих -- это проблема переговоров глазу на с кандидатами должность, которым достаточно высокая плата и . По большей организации стараются решать проблемы нужными трудовыми путем обучения поддержки собственных .

Организационный срез :

Коммуникационные процессы;

структуры;

Нормы, , процедуры;

Иерархию ;

Распределение прав ответственности;

Делегирование и система ;

Маркетинговый срез среды организации следующие стороны, связаны с продукции:

Стратегия , стратегия ценообразования;

сегменты рынка;

доля рынка ;

Стратегия продвижения на рынке;

стимулирования сбыта продвижения продукции;

опыта маркетинговых .

Финансовый срез процессы, связанные обеспечением эффективного и движения средств в :

Уровень рентабельности , собственного капитала, ;

Поддержание ликвидности, прибыли;

Наличие финансовых резервов;

привлечения дополнительных ресурсов;

Инвестиционная ;

Постановка системы финансами;

Обеспечение и положительного потока.

В срез входят:

продукта;

Снабжение ведение складского ;

Обслуживание технологического ;

Осуществление исследований разработок;

Гибкость линий;

Практика и управления.

среда организации пронизывается организационной , которая также подвергаться серьезному .

Организационная культура в том, осуществляют свою сотрудники организации, они относятся к другу к организации целом. Организационная может способствовать , что организация сильной, устойчиво в конкурентной структурой. Однако, быть что культура ослабляет , не давая успешно развиваться в том , если она высокий технико- потенциал. Особая анализа организационной для стратегического состоит в , что она не только между людьми организации, но оказывает сильное на то, организация строит взаимодействие с окружением, как к своим и какие выбирает для конкурентной борьбы.

основе внутрифирменного анализа лежат и комплексный , а также принцип и сравнительного анализа.

подход представляет как открытую системы.

Комплексный определяет анализ элементов предприятия их взаимосвязи.

принцип означает показателей и предприятия в .

Принцип сравнительного обуславливает сопоставление деятельности предприятия аналогичными показателями хозяйствующих субъектов отрасли.

Стратегический внутренней среды проводят по схеме:

анализ единиц;

анализ служб;

анализ подразделений;

анализ процессов.

Таким , внутренняя среда является источником жизненной силы потенциалом, обеспечивающим функционирования, а , существования и в определенном времени. Однако нее могут проблемы и угроза гибели , если среда враждебной его деятельности. Анализ среды необходим разработки стратегии организации, оценки организации для , определения рейтинга .

## **1.3 Факторы внешней организации**

Внешняя среда макроокружение

окружение организации чаще становится проблем для руководителей, которые сосредоточить внимание быстро изменяющейся среде и воздействиях, поэтому тщательно анализировать , в которой организация.

Под средой понимается фирмы, на которого она не может влияния. Практический анализа внешней для компании в выявлении и возможностей бизнеса, которые вытекать из вовне его .

Внешнее окружение - не только ресурсов для , но и активных хозяйствующих , экономических общественных природных условий, и межгосударственных структур и внешних условий факторов, действующих окружении предприятия влияющих на сферы его .

Различают среду воздействия (микросреда) среду косвенного (макросреда).

Внешняя прямого воздействия - специфическая внешняя конкретной организации. включает те внешней среды, которыми организация постоянно или более или регулярной основе.

основным факторам среды прямого коммерческой организации : поставщики, потребители, , законы и органы, профсоюзы.

каждый фактор подробно.

С зрения системного организационная система - механизм преобразования и выходов. разновидности входов - материалы, капитал, ресурсы и . Зависимость между системой и поставщиков, обеспечивающих указанных ресурсов, - из наиболее примеров прямого внешней среды операции и деятельности



организации. при выборе важно глубоко всесторонне изучить деятельность и потенциал. Конкурентная поставщика зависит таких факторов, уровень специализированности, величина стоимости поставщика переключения других клиентов, специализированности покупателя, поставщика на с конкретными, важность для объема продаж.

с потребителями важно. В рыночной экономике, решая какие и услуги них желательны по какой, определяют для почти все, к результатам деятельности. Тем необходимость удовлетворения покупателей влияет взаимодействие организации поставщиками материалов трудовых ресурсов. покупателей в очередь имеет задачей составление тех, кто продукт организации.

покупателя может составлен по характеристикам:

географическое;

демографические характеристики (, образование, сфера);

социально-психологические (положение в, стиль поведения, привычки);

отношение к продукту (он покупает продукт, как продукт).

Конкуренты - важнейший фактор, которого невозможно. Руководство каждого хорошо понимает, если не нужды потребителей эффективно, как делают конкуренты, предприятию долго продержаться. Во случаях не, а именно определяют, каких результаты деятельности, продать и цену можно. Важно понимать, потребители - не объект соперничества. Организации могут вести конкурентную за трудовые, материалы, капитал право использовать технические нововведения. реакции на зависят такие факторы как работы, оплата и характер руководителей с.

Государственное воздействие через законодательство государственных органов. регулируются трудовые между работниками работодателями, налоговые, отношения, охрана, условия производства видов продукции, прав потребителей, нагрузка на среду.

Государственные по характеру ими функций быть условно на регулирующие контролирующие. При используются различные и методы на организации - ставок налогов квот, выдача, регулирование уровня и тарифов, мест строительства.

Взаимодействие с происходит через договоров. Фирма сути дела, с поставщиком силы. Распространение - еще одно необходимости принимать расчет внешние при решении вопросов. Причем различных странах фирмы и проявляются по-. Так, в руководство фирм конфликтовало с , а в они, как , успешно сотрудничают.

косвенного воздействия. из основных внешней среды общими для организаций в период времени.

факторы среды воздействия представлены рисунке 1.1

Изучение факторов позволяет , как формируются распределяются ресурсы. предполагает анализ характеристик, как ВНП, темп , уровень безработицы, ставка, производительность , нормы налогообложения, баланс, норма и т.. при изучении факторов важно внимание на уровень экономического , добываемые природные , климат, тип уровень развитости отношений, структура , уровень образованности силы и заработной платы.

факторы имеют влияние на принятия решений управлении. Беспокойство поводу охраны среды влечет собой принятие законодательных актов очистке воздуха воды, что свою очередь поведение предприятий.

-культурные факторы динамике. Они изменяются, поскольку неизменно пытаются или приспособить себе окружающую действительность в со своими и нуждами. - культурные условия на решения . Так, они то, как примут товар, какой товар хотели бы . При анализе -культурных факторов изменяющиеся общественные , установки, отношения, и нравы, ценности. Необходимо учитывать, что каждой стране представления об методах ведения , необходимых стандартах обслуживания.

Политические определяют общую ситуацию в , уровень ее , предсказуемости. Высокий политического риска к замедлению -технического обновления , устареванию структуры, конкурентоспособности национальных . При этом учитывать такие движущие силы, изменение общественно- строя, вспышки нетерпимости и национализма. Нельзя со счетов вооруженных конфликтов, сокращение импорта экспорта, введение и различных санкций, рассчитанных экономическое подавление.

является одновременно переменной и фактором большого . В качестве фактора она уровень научно- развития, который на организацию, , в областях , информатизации и . Технологические нововведения на эффективность, которой продукты

изготавливать и , на скорость продукта, на , как можно , хранить и информацию, а на то, рода услуги новые продукты потребители от . Чтобы сохранить , каждая организация использовать достижения -технического прогресса, крайней мере , от которых эффективность ее .

Исследователи описали изменения технологий последние десятилетия утверждают, что тенденция сохранится. из причин явления состоит том, что наше время земле живет ученых, чем было в прежде. Некоторые крупные технологические , которые глубоко организации и , - это компьютерная, , микроволновая, полупроводниковая , интегрированные линии , робототехника, спутниковая , атомная энергетика, синтетических топлив продуктов питания, инженерия.

Факторы косвенного воздействия более сложную , многоплановый характер. в меньшей , чем факторы прямого воздействия, влияние организации. о среде воздействия часто . В условиях воздействия этой на конкурентоспособность здесь приходится на субъективные , а не аналитические данные.

макросреды существенно в различных . Это необходимо организациям, участвующим международном бизнесе.

образом, внешнюю можно подразделить среду прямого и косвенного . Для эффективного организации необходимо изучать внешнюю и быть к ее . Значение анализа среды для состоит в угроз и для бизнеса, могут вытекать происходящей вовне процессов.

## **2. АНАЛИЗ И ВНЕШНЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1 SWOT-**

Любое сегментирование со всестороннего рыночной ситуации, которой работает , и оценки возможностей и , с которыми может столкнуться. точкой для обзора служит -анализ, который наиболее широко комплексным методом анализа в и отечественных кругах и практиков. В форме анализ (Strengths), слабостей (Weaknesses), возможностей (Opportunities) угроз (Threats) разработан во половине 1960-х .

Обычно SWOT- используется для и оценки воздействия, исследования влияния и взаимосвязи различных внешней и среды предприятия, также для положения дел нем и стратегии развития.

проведении анализа основе данного проводятся следующие :

Шаг 1: определения SWOT-анализа;

2: анализ внутренней и деятельности на предмет его сильных слабых сторон;

3: анализ внешней - и макросреды целью выявления и угроз объекта исследования;

4: сопоставительный анализ на основе и количественных ;

Шаг 5: определение стратегических направлений разработка рекомендаций их практической .

В процессе -анализа формируются внешних и факторов с группировкой на и негативные. итоге получают набора факторов:

внутренние факторы - стороны предприятия;

внутренние факторы - стороны предприятия;

внешние факторы - для предприятия;

внешние факторы - для предприятия.

и Стрикланд следующий примерный характеристик, заключение которым должно составить список и сильных организации, а список угроз возможностей для , заключенных во среде.

Сильные :

Выдающаяся компетентность;

финансовые ресурсы;

квалификация;

Хорошая у покупателей;

лидер рынка;

стратег в сферах деятельности ;

Проверенный временем ;

Наличие инновационных и возможностей реализации;

Преимущества области конкуренции;

в области ;

Подходящая технология;

получения экономии роста объема .

Слабые стороны:

четкого стратегического развития;

Плохая сеть;

Неудовлетворительная маркетинга;

Недостаточно имидж на ;

Слишком узкий на рынке;

в области и разработок;

производственные проблемы4

зарекомендовавшая себя компании;

Недостаток таланта и .

Возможности:

Выход новые рынки сегменты рынка;

производственной линии;

разнообразия во продуктах;

Ускорение рынка;

Самодовольство конкурирующих фирм;

интеграция;

Появление технологий.

Угрозы:

демографические изменения;

потребностей и покупателей;

Неблагоприятная правительства;

Возрастающее давление;

Рецессия затухание делового .

После изучения группы факторов проверки эффекта от взаимных факторов в матрицы вписывается стратегия предприятия.

клеток матрицы комбинирование факторов подмножества возможностей угроз с подмножества слабых сильных сторон позволяет сформировать общие стратегии , представленные в 2.1.

Таблица 2.1

Стратегии

|            |                |           |
|------------|----------------|-----------|
| Внутренние | Сильные >      | стороны > |
| факторы    | слабые стороны | сильные   |
| факторы    |                |           |

Возможности

|   |               |              |
|---|---------------|--------------|
| > | Макси - Макси | Мини - Макси |
|---|---------------|--------------|

угрозы

>

## Стратегия - Мини Стратегия - Мини возможности

Рассмотрим более подробно. предприятие имеет сильных сторон, слабых, а открывает перед ряд новых при практическом угроз, то такой ситуации стратегия «макси-». Стратегия «макси-» подразумевает, что такой позиции должно предпринимать по укреплению позиции на , наращивая долю , диверсифицируя продукты предлагая всевозможные .

При преобладании сторон и организации в внешней среде стратегия «мини-». Сущность данной заключается в , что предприятие стремится к улучшению своей позиции, увеличивать участие на и одновременно от слабых , добиваясь улучшения ситуации, уменьшения и повышения своих изделий.

предприятие характеризуется сильных сторон, наблюдается нестабильность , то применяется «макси-мини». стратегии заключается том, что внешней среды активное использование для преодоления , исходящих извне, на рынке ниш и увеличение своей в них, затрат и продуктов.

Внутренняя и неспособность противостоять внешним предполагает использование «мини-мини»: уменьшение активности плавный переход данной сферы . Это позволяет избегать возможных и потерь.

определения стратегии SWOT-анализ ответы на вопросы:

Какие стороны следует и поддерживать повышения конкурентоспособности на рынке;

каких слабых необходимо освободиться первую очередь;

каких угроз незамедлительно защищаться;

каких возможностей принести выгоду?

получения эффективных необходимо учитывать особенности данного :

Первичная информация быть полной, , релевантной и ;

В экспертных важно избегать и недостаточной ;

Акцентирование на оценках может от частных и факторов, которых невозможен анализ предприятия его среды;

увлечение формальной способно помешать анализу.

Рассмотрим SWOT-анализа основе ОАО «».

Нами при проводились следующие :

Шаг 1: определен анализа - ОАО «».

Шаг 2: анализ среды организации, сильные и стороны. Сильные объекта анализа - высокая доля рынке СНГ, увеличение ассортимента , хорошие отношения кредиторами, внедрение технологий на .

Слабые стороны - численности работников (2010 . уменьшилась на 217 ., в основном счет сокращения основных рабочих), оборудования на устаревшее, снижение рентабельности.

Шаг 3: внешней среды «БЕЛКАМНЕФТЬ», были возможности и . Возможности: выход новые рынки, дилерской сети. : ухудшение экономического в стране, конкуренции.

Шаг 4: анализ объекта.

5: разработка рекомендаций дальнейшей стратегии «БЕЛКАМНЕФТЬ».

Наиболее представим SWOT- ОАО «БЕЛКАМНЕФТЬ» виде таблицы 2.2.

2.2

SWOT-анализ «БЕЛКАМНЕФТЬ»

Факторы

среда

Внешняя



Влияние на  
предприятия

позитивное

стороны:

-Высокая управленческого персонала (качественному составу управления с образованием 61%, со специальным 39%.)

-Доля ОАО «БЕЛКАМНЕФТЬ» рынке СНГ свыше 50%.

-Хорошие с кредиторами: просроченной задолженности оформленным обязательствам банками.

-В 2013 освоено производство 40 наименований новых .

-Проводится комплекс по внедрению предприятия «CALS»-.

-Основное внимание проведении научно-работ в десятилетие уделяется технического уровня карданных валов: материалоемкости, улучшению комплектующих изделий, новых материалов прогрессивных технологий.

- опыт работы, функционирует около 60 .

Возможности:

-  
расширение  
рынка в СНГ;

- освоения  
видов и  
изделий  
стран  
зарубежья.

- создание  
центров в  
СНГ;

- подготовка  
и  
предложений  
созданию  
новой  
совершенствовани  
выпускаемой

;

-  
определение  
мероприятий  
стимулированию  
сбыта.

-  
стратегических  
интересов  
инвесторов

- для  
предприятия  
используются  
в  
привлечении  
из разных  
(целевое

|            |   |  |
|------------|---|--|
|            |   | Угрозы:  |
|            |   | - конкурентной ситуации международных рынках.        |
|            | стороны:  | - на рынке дешевой продукции производителей (Китай)  |
|            | -Уменьшение работников  | - инвестиционные риски                               |
|            | -Высокие  | - использования конкурентами технологий              |
|            | -Устаревшее оборудование  | -Повышение на энергоносители, транспортные перевозки |
| негативное | - ассортимента  | - экономического положения стране                    |
|            | -Не , или отсутствие сети на рынках   |  |
|            | нехватка средств, необходимых обеспечения нормальной предприятия              |  |
|            | -снижение деятельности ОАО «», о чем снижение показателей продукции и продаж. |  |

Источник: разработка автора основе бизнес .

Таким образом, основе SWOT- для ОАО «», как зрелого , необходимо выбирать , связанную со издержек путем новейших технологий, и обновлением мощностей. Приемлема же и диверсификации производства, производства новых продукции.

Таким , SWOT-анализ несомненные преимущества: способствует систематизации и предприятию его внешней , обеспечивает интеграцию и количественного анализа, придает и прозрачность процессу, предлагает методику и для принятия решений. Является инструментом разработки предприятия с его сильных слабых сторон, также внешних и угроз.

## 2.2 анализ внутренней : SNW-анализ

традиционный подход стратегическому анализу среды как организации -это рассмотренный SWOT-, но только части SW, .е. с сильных и сторон организации.

цели традиционного -подхода очевидны: стороны как ресурс организации и постараться усилить; а стороны -- устранить.

-- это аббревиатура английских слов, означают: S -- -- сильная позиция ( ), N -- Neutral -- позиция, W -- -- слабая позиция ( ).

Таким образом, SNW- подходе стратегическом SNW- все изложенное SW-подход , но при еще добавляется нейтральная, т.. N-позиция.

нейтральной позиции среднерыночное состояние. победы в борьбе достаточным оказаться состояние, организация относительно по все ( одной) ключевым находится в N и по одному - в состоянии .

Следовательно, SNW- - это значимое SW/SWOT-. Обычно SNW- применяют для глубокого изучения среды организации проведения SWOT-. Для получения конструктивного и представления о анализе внутренней организации на SNW-подхода таблицу 2.3

Таблица 2.3

-анализ

Стратегические и характеристики

оценка

S

W

Общая () стратегия

Бизнес- по конкретным

Организационная структура

как общее положение

Продукт конкурентоспособность

Структура

Дистрибуция как реализации продукта

технология

Способность реализации на новых продуктов

к лидерству

производства

Уровень

Уровень менеджмента

персонала

Репутация рынке

Отношение органами власти

с профсоюзом

и исследования

обслуживание

Корпоративная

Стратегические альянсы т.д.

работы с . 2.3 следующая: в строке ставится один крестик ( в колонке , или в N, или колонке W). «» означает выбор из трех альтернативных позиций.

альтернатива - это качественная оценка конкретной позиции среды организации данной конкретной относительно ее среднерыночного состояния. источник

Таким , стратегический анализ среды организации быть системным с точки охвата всех и процессных организации, так в плане аналитического инструмента. SNW-подходе сильная, слабая нейтральная сторона .

## **2.3 Стратегический анализ : PEST - анализ**

-анализ состоит выявлении и влияния факторов на результаты и будущей предприятия.

PEST - аббревиатура четырех слов: P - -legal - политико-, E - Economic - , S - Sociocultural - , T - Technological - технологические факторы.

литературе можно встретить обозначение -анализ.

STEP- вполне можно как вариант анализа, т.. факторы, которые к перечисленным аспектам, обычно взаимосвязаны и различные иерархические общества, как .

Отличие PEST- от SWOT-: PEST-анализ рынок; SWOT- изучает положение -единицы на относительно конкурентов, продукции или .

Целью динамического PEST является воздействия наиболее факторов макроокружения деятельность организации возможностей изменения влияния со . При этом учитывать факторы, незначимыми сейчас, способные в мере повлиять деятельность организации рассматриваемой временной .

При проведении PEST выделяют , экономические, социокультурные технологические факторы . В последнее в связи лучшим пониманием загрязнения окружающей в факторы стали включать экологический фактор.

организация представлена международном рынке, проводить анализ общемировых факторов, , как взаимоотношения крупными международными , исследовать экономическую в других .

STEP-анализ изучить «поведение» среды только том случае, адекватно и оценивать воздействие организацию всех факторов.

PEST- можно проводить на качественном, и на уровне.

Выделяют этапы проведения -анализа:

1. Разрабатывается факторов макроокружения, высокую вероятность и воздействия.
2. значимость (вероятность ) каждого события данного предприятия присвоения ему веса от (важнейшее) до (незначительное). Сумма должна быть единице, что нормированием.
3. Дается степени влияния фактора-события стратегию предприятия пятибалльной шкале: «» - сильное воздействие, опасность; «единица» - воздействия, угрозы.
4. взвешенные оценки умножения веса на силу воздействия, и суммарная и оценка для предприятия.

Суммарная указывает на готовности предприятия на текущие прогнозируемые факторы среды.

При варианте оценки учитывать, что:

- коэффициент должен степень вероятности события;

- количественная влияния фактора принимать как , так и значение;

- итоговая дает информацию том, в степени компания от макросреды, помимо получения оценки необходимо вклад каждого в получении значения, а оценить взаимодействие .

Для простоты удобства анализа факторы принято рассматривать в четырехпольной таблицы.

примеры факторов таблице 2.4, которые, правило, рассматриваются ходе анализа.

## **2.4 Факторы**

ПОЛИТИЧЕСКИЕ

ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ

Экономическая ситуация тенденции

Динамика рефинансирования

Уровень

Инвестиционный климат отрасли

Заграничные системы и

Общие проблемы

Налогообложение, определенное  
продукта / услуг

/ влияние погоды

и торговые

Платежеспособный спрос

производства

Товаропроводящие и дистрибуция

конечного пользователя

курсы валют

внешние издержки

Транспорт

Сырье комплектующие

Коммуникации

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ

законодательство на

Будущие изменения законодательстве

Европейское/ законодательство

Регулирующие и нормы

политика, изменение

регулирование конкуренции

политика

Ужесточение за деятельностью -  
субъектов и санкции

Выборы всех уровнях

Финансирование, гранты инициативы

Группы /давления рынка

группы давления

проблемы

Прочее государства в

ТЕНДЕНЦИИ



## Демография

|                                       |                                    |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| Изменения , затрагивающие социальные  | конкурентных технологий            |
| Структура доходов расходов            | исследований                       |
| Базовые                               | Связанные / технологии             |
| Тенденции образа                      | Замещающие /решения                |
| Бренд, репутация , имидж используемой | Зрелость                           |
| Модели поведения                      | Изменение и новых технологий       |
| Мода и для подражания                 | емкость, уровень                   |
| события и влияния                     | и коммуникации, интернета          |
| Мнения отношение потребителей         | Потребители, технологии            |
| предпочтения                          | Законодательство технологиям       |
| Представления                         | Потенциал                          |
| Точки контакта                        | Доступ к , лицензирование, патенты |
| Этнические / религиозные              | интеллектуальной собственности     |
| Реклама и с общественностью           |                                    |

несколько разновидностей -анализа.

PESTLE- является расширенной факторами (Legal Environmental) версией -анализа. Иногда и другие , например, SLEPT- (плюс Правовой ) или STEEPLE-: социально-демографический, , экономический, окружающая (природный), политический, и этнические . Также может и географический .

Таким образом, -анализ помогает компании или увидеть картину окружения компании, наиболее важные факторы. На PEST-анализ применять при плана маркетинга бизнес плана качестве инструмента анализа окружающей компании и ресурсов.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

образом, можно следующие моменты, определяют высокую значимости среды организации.

На день анализ , формирующих стратегию, важное значение всех без организаций. Каждая на протяжении времени своего , взаимодействует со и ее . В целях и развития условиях чрезвычайно и неопределенной и внутренней организациям необходимо к изменениям, также самим формировать свое .

Внутренняя среда количеством и ресурсов, имеющихся распоряжении организации. того, при внутренней среды следует акцентировать на ключевых , которые приводят формированию конкурентных компании на .

Внешняя среда источником, питающим ресурсами, необходимыми поддержания ее потенциала на уровне. Организация в состоянии обмена с средой, обеспечивая самым себе выживания.

Внешнюю можно подразделить среду прямого и косвенного . Для эффективного организации необходимо изучать внешнюю и быть к ее .

Значение анализа среды для состоит в угроз и для бизнеса, могут вытекать происходящих вне процессов.

Анализ среды необходим разработки стратегии организации, оценки организации для , определения рейтинга .

Результаты анализа и внешней позволяют провести анализ компании, будет являться для выбора .

Анализ внешней внутренней среды осуществляться различными : SWOT-анализ, -анализ, PEST-.

SWOT-анализ эффективным инструментом стратегии предприятия учетом его и слабых , а также возможностей и . Области применения -анализа могут стратегический анализ, и целевой анализ, функциональный (например, анализ продукту, маркетинговый ) и т..

На основе -анализа ОАО «» необходимо выбирать , связанную со издержек путем новейших технологий, и обновлением мощностей. Приемлема же и

диверсификации производства, производства новых продукции.

SNW- -- это значимое SW/SWOT-. Обычно SNW- применяют для глубокого изучения среды организации проведения SWOT-.

PEST-анализ в выявлении оценке влияния макросреды на текущей и деятельности предприятия.

-анализ помогает компании или увидеть картину окружения компании, наиболее важные факторы.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Анализ среды бизнеса // [ ресурс] / 2014 - Режим : [http://www..ru/publications//section\\_22/article\\_3634/](http://www..ru/publications//section_22/article_3634/). - доступа: 02.05.2014.
2. Арутюнова, .В. Стратегический : учеб. пособие. / .В. Арутюнова. - : Изд-во ЮФУ, 2010. - 122 с.
3. , Л.Е. : учеб. пособие. / .Е. Басовский. - .: ИНФРА-М, 2007. - 216 .
4. Большаков, А. . Менеджмент: учеб. . / А.С. . -- СПб.: «Издательство ""», 2000. -- 160 с.: ил.
5. -план
6. Велесько, . И. стратегический : учеб. пособие / .И. Велесько, . А. Неправский. - : БГЭУ, 2009. - 307 с.
7. , О.С. управление: учебник. / .С. Виханский. - 2- изд., перераб. доп. - М.: , 2003. - 296 с.: ил.
8. , О.Н. организации: учеб. / О.Н. , Т.А. . - М.: Флинта: , 2009. - 264 с.
9. Зайцева, .А. Основы : учеб. пособие вузов / Науч. А.А. .- М.: Центр, 1998.- 432 .: ил.
10. Зуб, .Т. Стратегический : теория и : учеб. пособие вузов / А.. Зуб. -- М.: Пресс, 2002. -- 415 с.
11. , Н.И. менеджмента: учеб. / Н.И. . - 11-у изд., . - М.: Новое , 2009. - 336 с.

12. Король . Внешняя окружающая организации как роста её // Проблемы теории практики управления. - №5 2007. - .43-50
13. Лаева, Т.. Сценарный анализ основа стратегического в организации / .В. Лаева // в России за рубежом.- 2006.-№2.- .110-120
14. Мухин, В.. Основы теории : учебник / В.. Мухин - М.: , 2002. - 256 с.
15. Попов, .А. Стратегическое : 17-модульная программа менеджеров “Управление организации”. Модуль 4: / С.А. . -- М.: “ИНФРА-”, 1999. -- 344 с.
16. Среда : внешняя и // [Электронный ресурс] /2014- доступа: <http://narod.ru/fmanage19.htm>. - доступа: 06.05.2014.
17. Томпсон, .А. Стратегический . Искусство разработки реализации стратегии: для вузов / .А. Томпсон, .Дж. Стрикленд; . с англ. ред. Л.. Зайцева, М.. Соколовой. -- М: и биржи, , 1998. - 576 с.
18. Хмельникова, .В. О цикле внутренней организации / Н.. Хмельникова // Менеджмент России и рубежом.- 2004.-№1.- с.119-126
19. -анализ // [Электронный ] /2014- Режим доступа: [://marketolog.biz/.php?pid=49](http://marketolog.biz/.php?pid=49). - доступа: 04.05.2014.
20. SWOT-: сильные и стороны, возможности угрозы // [Электронный ] /2014 - Режим доступа: [://www.iteam./publications/strategy/\\_16/article\\_1185/](http://www.iteam./publications/strategy/_16/article_1185/). - Дата : 02.05.2014.