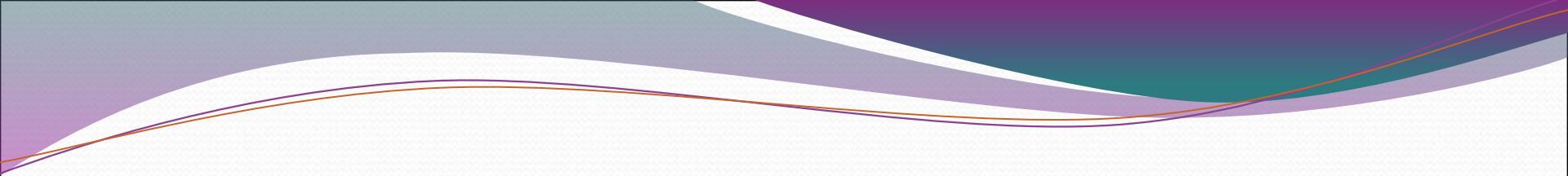




ТЕМА ЗАНЯТИЯ

**Анализ внешней среды
организации**



Внешняя среда фирмы –
совокупность активных субъектов и
сил, действующих за пределами
фирмы и влияющих на возможности
руководства устанавливать и
поддерживать с целевыми клиентами
отношения успешного
сотрудничества.

Внешняя среда подразделяется на:

1. Среду ближайшего окружения или микросреду предприятия.
2. Отдаленную (общую) среду или макросреду.

Экономические факторы макросреды предприятия

1. Уровень инфляции в стране
2. Платежеспособность предприятий, функционирующих в национальной экономике
3. Бюджетный дефицит
4. Дефицит платежного баланса страны
5. Государственная политика в области деятельности предприятия
6. Положение отрасли, в которую входит предприятие
7. Уровень безработицы, в целом по стране и в отрасли предприятия
8. Налоговая политика в отношении отрасли
9. Таможенная политика

Политические факторы макросреды предприятия

1. Нормативные акты местных и центральных органов власти
2. Политический климат в стране
3. Международные соглашения по тарифам и торговле
4. Протекционизм
5. Правовое регулирование экономики государством
6. Кредитная политика
7. Антимонопольная политика
8. Ограничения со стороны государства на доступ к ресурсам

Рыночные факторы макросреды предприятия

1. Демографические условия
2. Уровень доходов населения и их распределение
3. Уровень конкуренции в отрасли
4. Жизненные циклы различных товаров и услуг
5. Количественные и качественные характеристики рынка, на котором действует предприятие

Технологические факторы макросреды предприятия

1. Технологические инновации
2. Изменения в технологии производства
3. Прогресс в использовании сырья и материалов
4. Применение вычислительной техники для управления процессом производства
5. Изменения в процессе получения, передачи, обработки информации
6. Применение прогрессивных средств связи

Социальные факторы макросреды предприятия

1. Социальные ценности, установки, отношения, ожидания и их изменение
2. Отношение между национальностями и национальными образованиями
3. Отношение населения к предпринимательству
4. Роль женщин и национальных меньшинств в обществе
5. Движение в защиту прав потребителей
6. Изменение роли менеджеров в производстве и их социальные установки

Международные факторы макросреды предприятия

1. Возможности выхода на зарубежные рынки
2. Таможенная и протекционистская политика зарубежных стран
3. Антидемпинговые меры
4. Зарубежные конкуренты и их оценка
5. Анализ зарубежных рынков

Состав элемента микросреды «ПОСТАВЩИКИ»

1. Цены и их динамика на предметы снабжения
2. Обеспеченность поставщиков необходимыми материальными ресурсами
3. Отношение с рабочей силой у поставщиков
4. Отношение фирмы с поставщиком

Состав элемента микросреды «ПОСРЕДНИКИ»

1. Торговые посредники
2. Фирмы – специалисты по организации товародвижения
4. Агентства по оказанию маркетинговых услуг
5. Кредитно-финансовые учреждения

Состав элемента микросреды «КЛИЕНТЫ»

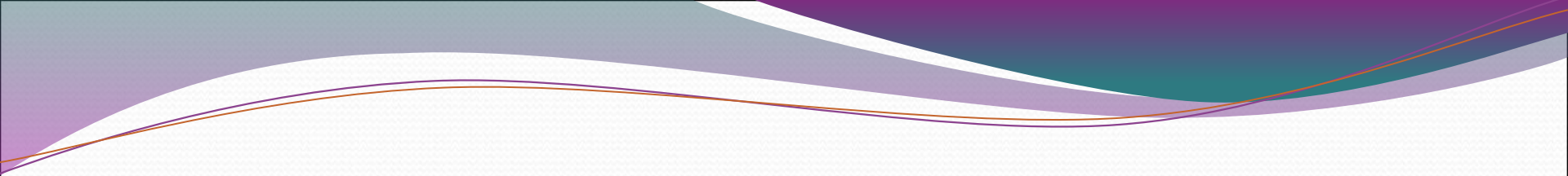
1. Потребительский рынок
2. Рынок производителей
3. Рынок промежуточных продавцов
4. Государственные учреждения
5. Международный рынок

Состав элемента микросреды «КОНКУРЕНТЫ»

1. Желания-конкуренты
2. Товарно-родовые конкуренты
3. Товарно-видовые конкуренты
4. Марки-конкуренты
5. Будущие цели конкурентов
6. Текущие стратегии конкурентов
7. Перспективы и предпосылки развития отрасли относительно конкурентов
8. Сильные и слабые стороны конкурентов

Состав элемента микросреды «КОНТАКТНЫЕ АУДИТОРИИ»

1. Финансовые круги
2. Средства массовой информации
3. Государственные учреждения
4. Гражданские группы действий
5. Широкая публика
6. Внутренние контактные аудитории
7. Местные контактные аудитории



**Методика анализа
факторов макросреды
предприятия
(методика «PEST» -
анализа)**

Цель использования методики «PEST»-анализа:

выявить важнейшие факторы
макросреды предприятия,
оказывающие на его
деятельность и ее перспективы
решающее значение.

Основная идея методика:

в составе макросреды предприятия можно выделить четыре основных их группы – **политические, экономические, социальные и технологические** факторы. Именно они должны подвергнуться анализу в первую очередь. Анализ проводится в контексте выявления возможностей и угроз «дальнего окружения», факторы которого оцениваются в плоскости: влияние на предприятие – вероятность их реализации.

5 этапов алгоритма методики проведения «PEST-анализа»

1. В рамках макросреды предприятия выделяются четыре основных группы факторов – политические, экономические, социальные и технологические факторы. В рамках каждой из выделенных групп определяются частные факторы, которые могут быть важными с точки зрения влияния на деятельность предприятия.

5 этапов алгоритма методики проведения «PEST-анализа»

2. Внешняя среда предприятия подвергается анализу по четырем выделенным направлениям в контексте функционирования предприятия. Выделенные на предыдущем этапе частные факторы сопоставляются с деятельностью предприятия, и определяется их важность. Необходимо отметить, что деятельность предприятия рассматривается в данном случае целостно, без разделения на составляющие бизнес-портфеля.

5 этапов алгоритма методики проведения «PEST-анализа»

3. Производится оценка значимости проанализированных на предыдущем этапе факторов.

5 этапов алгоритма методики проведения «PEST-анализа»

4. Наиболее значимые факторы
вносятся в четырехклеточную матрицу:

| | |
|---|--|
| Policy (политические факторы) | Economy (экономические факторы) |
| Social factors (социальные факторы) | Technology (технологические факторы) |

5 этапов алгоритма методики проведения «PEST-анализа»

5. Оценивается значимость выделенных при помощи методики «PEST»-анализа факторов макросреды с точки зрения их влияния на предприятие с помощью матрицы «влияние на предприятие - вероятность реализации».

«PEST»-анализ воздействия факторов макросреды на деятельность Гомельского РАЙПО.

| | |
|--|---|
| <p>Политические</p> <p>Активное проведение политики протекционизма государственной торговле со стороны органов власти</p> | <p>Экономические</p> <p>Рост платежеспособности сельского населения</p> |
| <p>Социальные</p> <p>Изменение отношения сельского населения к негосударственным торговым предприятиям</p> | <p>Технологические</p> <p>Применение новых методов торговли (самообслуживание)</p> |

Анализ воздействия факторов макросреды на деятельность Гомельского РАЙПО

| Группа факторов | Фактор | Механизм воздействия фактора | Направление влияния фактора |
|-----------------|--|---|---|
| Политические | Активное проведение политики протекционизма государственной торговле со стороны органов власти | Ограждение государственных торговых предприятий от конкуренции со стороны негосударственной торговли способствует снижению интенсивности конкуренции на рынке торговых услуг, установлению большей торговой наценки и в получении большей прибыли | Положительное. Способствует развитию организации, стимулирует ее деятельность |

Анализ воздействия факторов макросреды на деятельность Гомельского РАЙПО

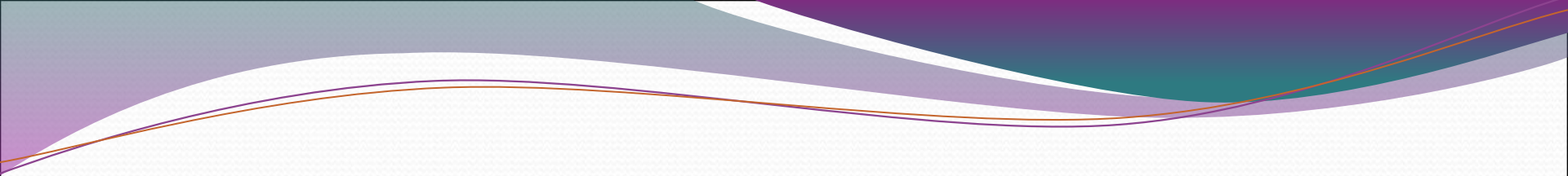
| Группа факторов | Фактор | Механизм воздействия фактора | Направление влияния фактора |
|-----------------|---|--|--|
| Экономические | Рост платежеспособности сельского населения | Рост платежеспособности сельского населения способствует увеличению товарооборота торговли, изменению ассортимента товаров в сторону более дорогих и качественных, повышению эффективности использования торговых площадей | Положительное. Способствует росту товарооборота и прибыли торговой организации |

Анализ воздействия факторов макросреды на деятельность Гомельского РАЙПО

| Группа факторов | Фактор | Механизм воздействия фактора | Направление влияния фактора |
|-----------------|---|--|--|
| Социальные | Изменение отношения сельского населения к негосударственным торговым предприятиям | Изменение отношения сельского населения к негосударственной торговле увеличивает вероятность его переключения на услуги конкурентов РАЙПО, способствует росту конкуренции на рынке и снижению прибыли торговых предприятий | Отрицательное. Является угрозой для развития предприятия |

Анализ воздействия факторов макросреды на деятельность Гомельского РАЙПО

| Группа факторов | Фактор | Механизм воздействия фактора | Направление влияния фактора |
|-----------------|--|---|---|
| Технологические | Применение новых методов торговли (самообслуживание) | Применение новых методов торговли (развитие самообслуживания) позволяет повысить товарооборот, более эффективно использовать торговые площади, сократить издержки на персонал | Положительное. Способствует росту товарооборота и прибыли торговой организации |



**Методика количественного
анализа важности
факторов внешней среды
предприятия**

Цель использования методики:

**выявить значимые для
деятельности предприятия и
ее результатов факторы
внешней среды.**

Основная идея методики:

Преимущество количественного анализа заключается еще и в том, что получаемые оценки являются количественными, что позволяет использовать их при прогнозировании и планировании деятельности предприятия. Для проведения количественного анализа факторов внешней среды могут применяться разные методы, однако наиболее часто используемыми являются корреляционный и регрессионный анализ.

Этапы алгоритма применения методики корреляционного анализа

1. Выбираются для анализа, во-первых, фактор внешней среды, во-вторых, количественная характеристика деятельности предприятия либо ее результат, относительно которой необходимо провести исследование по поводу влияния на нее выбранного фактора внешней среды.

Этапы алгоритма применения методики корреляционного анализа

2. Определяются количественные показатели, характеризующие величину оцениваемого фактора внешней среды и характеристик предприятия.

Этапы алгоритма применения методики корреляционного анализа

3. На основе имеющихся исходных данных, необходимых для расчета определенных выше показателей, определяется динамика их величины за прошедшие периоды. Для целей корреляционного анализа необходимо, чтобы периодов анализа было как можно больше. Исходные данные оформляются в виде таблицы.

Этапы алгоритма применения методики корреляционного анализа

4. На основе имеющихся двух рядов данных определяется коэффициент корреляции Пирсона при помощи функции MS Excel КОРРЕЛ.

Этапы алгоритма применения методики корреляционного анализа

5. Полученное значение коэффициента корреляции проверяется на значимость, т. е. необходимо получить ответ на вопрос «Между исследуемыми рядами данных действительно имеется связь или значение коэффициента корреляции получилось случайно?».

Этапы алгоритма применения методики корреляционного анализа

6. Полученное статистически значимое значение коэффициента корреляции интерпретируется, во-первых, с точки зрения тесноты взаимосвязи (для этого анализируется его значение по модулю), во-вторых, с точки зрения направления влияния (для этого анализируется его знак).

Исходные данные для проведения корреляционного анализа влияния основных факторов внешней среды на деятельность предприятия

| Показатель | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Объем реализации продукции по государственной программе развития села, млн. руб. | 180957,3 | 196258,6 | 146401 | 180404,4 | 241002,1 |
| Темпы роста цен, % | 75,6 | 38,4 | 27,5 | 25,4 | 14,4 |
| Прибыль от реализации продукции, млн руб. | 12084 | 21815 | 24067 | 9108 | 40697 |

Результаты корреляционного анализа влияния основных факторов внешней среды на деятельность предприятия

| Показатель | Коэффициент корреляции | Показатель t-статистики | Критическое значение статистики |
|---|------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Объем реализации продукции по государственной программе развития села / прибыль от реализации продукции | 0,6294 | 1,40 | 2,78 |
| Темпы роста цен / прибыль от реализации продукции | -0,5779 | -1,22 | 2,78 |

Алгоритм применения методики регрессионного анализа

1. Выбираются для анализа, во-первых, фактор внешней среды, во-вторых, количественная характеристика деятельности предприятия либо ее результат, относительно которой необходимо провести исследование по поводу влияния на нее выбранного фактора внешней среды.

Алгоритм применения методики регрессионного анализа

2. Определяются количественные показатели, характеризующие величину оцениваемого фактора внешней среды и характеристик предприятия.

Алгоритм применения методики регрессионного анализа

3. На основе имеющихся исходных данных, необходимых для расчета определенных выше показателей, определяется динамика их величины за прошедшие периоды. Для целей корреляционного анализа необходимо, чтобы периодов анализа было как можно больше. Исходные данные оформляются в виде таблицы.

Алгоритм применения методики регрессионного анализа

4. Построение линейной или степенной регрессионной модели для описания зависимости между зависимой (характеристикой предприятия) и независимой (фактором внешней среды предприятия) переменными вида:

$$Y = ax + b$$

где Y – значение исследуемой характеристики предприятия в t -м периоде анализа;

x – значение исследуемого фактора внешней среды предприятия в t -м периоде анализа;

a, b – расчетные параметры модели.

Алгоритм применения методики регрессионного анализа

4. Проводится анализ качества построенной регрессионной модели и проверка ее адекватности эмпирическим данным.

Алгоритм применения методики регрессионного анализа

6. Анализ параметров модели. Если в результате проверки полученное регрессионное уравнение признано качественным, то на его основе, во-первых, подтверждается значимость для оцениваемого предприятия исследуемого фактора внешней среды; во-вторых, определяется величина влияния значимого фактора внешней среды предприятия на его исследуемую характеристику, которая характеризуется значением коэффициента при значении величины данного фактора в уравнении регрессии.

Алгоритм применения методики регрессионного анализа

7. Экономическая интерпретация влияния фактора внешней среды предприятия на его исследуемую характеристику. Для достижения цели рассматриваемого этапа проводится анализ статистики полученного качественного регрессионного уравнения.

Величина значения коэффициента при переменной в регрессионном уравнении по модулю показывает, на сколько процентов изменится оцениваемая характеристика предприятия при изменении величины рассматриваемого фактора внешней среды на 1%. Особое внимание следует обратить на те факторы, которые имеют большие по модулю значения коэффициентов в полученном регрессионном уравнении.

Знак коэффициента при переменной в регрессионном уравнении показывает направление влияния фактора внешней среды на оцениваемую характеристику предприятия.

Исходные данные для регрессионного анализа влияния инфляции на результативность деятельности предприятия

| Показатель | Значение показателя за год | | | | |
|--------------------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Темп инфляции, % | 300,1 | 345,1 | 268 | 139,1 | 142,6 |
| Прибыль, тыс. руб. | -91300 | -209107 | -887146 | -837151 | -909525 |

Результаты регрессионного анализа влияния инфляции на результативность деятельности предприятия

| Переменная (фактор) уравнения регрессии | Значение переменной | t-значение | p-уровень |
|--|------------------------|------------|-----------|
| Общая статистика регрессионной модели | | | |
| 1. Скорректированный коэффициент детерминации $R^2_{\text{скор}}$ | 0,4832 | - | - |
| 2. Значение F-статистики | 4,73 | - | 0,11 |
| 3. Значение DW-статистики | 2,07 | - | - |
| Переменные регрессионной модели | | | |
| 4. Y-пересечение | -1388513 | -3,55 | 0,03 |
| 5. Фактор внешней среды | 3354,54 | 2,17 | 0,11 |

Нестабильность внешней среды

**– это неопределенность
направлений ее изменений
и их высокая частота.**

Оценка степени
нестабильности внешней
среды проводится с **целью**
определения оптимальной
системы управления
предприятием в
существующих условиях
внешнего окружения.

Алгоритм оценки степени

нестабильности внешнего окружения.

1. Все факторы внешней среды разбиваются на три группы (в соответствии с основными аспектами взаимодействия предприятия с внешней средой):
 - а) связанные с динамикой процесса производства и технологий;
 - б) связанные с динамикой рынков сбыта и потребителей;
 - в) связанные с влиянием на предприятие государства и общества.

Алгоритм оценки степени

нестабильности внешнего окружения.

2. Внутри каждой из выделенных групп факторов определяются все факторы внешней среды, оказывающие воздействие на предприятие. Затем выбираются наиболее важные из них с точки зрения сил воздействия на протекание преобразовательных процессов на предприятии или их результаты (необходимо выделить минимум по 3 фактора в каждой группе). Каждый из факторов, который должен подвергнуться анализу, должен быть сформулирован предельно конкретно, например, применение таким-то конкурентом такого-то типа вычислительной техники для автоматизации таких-то технологических процессов.

Алгоритм оценки степени нестабильности внешнего окружения.

3. Каждый из выделенных факторов анализируется по следующей схеме:

а) сущность фактора, т. е. характеристика существенных качественных сторон фактора в его влиянии на предприятие;

б) механизм воздействия фактора на деятельность предприятия или ее результаты, т. е. характеристика способов, посредством которых фактор воздействует на деятельность предприятия или ее результаты, а также сами аспекты этой деятельности или результаты, испытывающие воздействие фактора;

в) тенденции изменения фактора, т. е. основные направления изменения существенных качественных сторон фактора в будущем.

Алгоритм оценки степени нестабильности внешнего окружения.

| Характеристика | Балл | | | | |
|--|------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------|---|
| | 0-1 | 1-2 | 2-3 | 3-4 | 4-5 |
| Привычность событий | Привычные | В пределах экстраполяции опыта | Неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом | | Неожиданные и не имеющие аналогий |
| Темп изменения | Медленнее, чем реакция фирмы | | Сравнимый с реакцией фирмы | | Быстрее, чем реакция фирмы |
| Предсказуемость будущего | По аналогии с прошлым | Путем экстраполяции | Предсказуемы | Частичная предсказуемость | Непредсказуемость |
| Управленческая система (рекомендуемая) | На основе контроля | На основе экстраполяции | Стратегическое планирование | | Ранжирование стратегических задач, по слабым сигналам и т. д. |

Алгоритм оценки степени нестабильности внешнего окружения.

5. По формуле средней геометрической определяется интегральный показатель степени нестабильности фактора внешней среды:

$$H_{\phi} = \sqrt[3]{\Pi_c * T_u * \Pi_b},$$

где H_{ϕ} – интегральный показатель степени нестабильности фактора внешней среды;

Π_c – значение привычности событий для фактора;

T_u – значение темпа изменения фактора;

Π_b – предсказуемость будущего в отношении изменения фактора.

Алгоритм оценки степени нестабильности внешнего окружения.

6. По формуле средней арифметической взвешенной определяется интегральный показатель степени нестабильности каждой из трех групп факторов:

$$H_{ep} = \sum_{i=1}^n (H_{\phi} * k_{\phi}),$$

где H_{ep} – интегральный показатель степени нестабильности группы факторов внешней среды;

k_{ϕ} – коэффициент значимости фактора внешней среды внутри группы

$(\sum k_{\phi} = 1)$;

n – число факторов, подвергнутых оценке.

Алгоритм оценки степени нестабильности внешнего окружения.

7. По формуле средней арифметической взвешенной определяется интегральный показатель степени нестабильности внешней среды:

$$H = \sum_{i=1}^3 (H_{sp} * k_{sp}),$$

где H – интегральный показатель степени нестабильности внешней среды;
 k_{ϕ} – коэффициент значимости группы факторов внешней среды

($\sum k_{\phi} = 1$);

3 – число анализируемых групп факторов.

Полученное значение степени нестабильности внешней среды, будет находиться в диапазоне от 0 до 5.

Пример. Оценка степени нестабильности внешней среды ОАО «Сантэп».

Группа факторов «Производство и технологии»

Фактор. *Перебои с поставками стали на предприятие.*

Сущность фактора. Поставщики – это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Механизм воздействия. Оказывает влияние на цену продукции путем влияния на издержки производства и на стабильность производства в целом. Перебои с поставками могут вызвать остановку производства, что приведет к потере прибыли и росту издержек на другие виды продукции.

Пример. Оценка степени нестабильности внешней среды ОАО «Сантэп».

Группа факторов «Производство и технологии»

Фактор. Перебои с поставками стали на предприятие.

Тенденции изменения. События, которые происходят в сфере «поставщики», могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность предприятия. Менеджеры по маркетингу должны внимательно следить за ценой основных видов сырья и материалов (особенно стали) и за их количеством на складе. Нехватка их на складе может сказаться главным образом на производстве продукции, а рост цены на сырье может поднять цену на всю производимую продукцию.

Пример. Оценка степени нестабильности внешней среды ОАО «Сантэп».

Группа факторов «Производство и технологии»

Фактор. Перебои с поставками стали на предприятие.

Степень нестабильности. По степени привычности изменения поставщиков стали можно описать как неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом (3 балла).

По темпу изменений – изменение внешней среды происходит быстрее, чем реагирует предприятие (4,3 балла).

По предсказуемости будущего – частично предсказуемы (3,5 балла).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:

$$\sqrt[3]{3*4,3*3,5} = 3,56$$

Пример. Оценка степени нестабильности внешней среды ОАО «Сантэп».

Группа факторов «Производство и технологии»

Фактор. *Внедрение конкурентом новой технологии.*

Степень нестабильности. По степени привычности – данное изменение является неожиданным, но имеющим аналогии в прошлом (3,2 балла).

По темпу изменений – изменение внешней среды происходит быстрее, чем реагирует предприятие (4,3 балла).

По предсказуемости будущего – частично предсказуемы (3,5 балла).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:

$$\sqrt[3]{3,2 * 4,3 * 3,5} = 3,64$$

Пример. Оценка степени нестабильности внешней среды ОАО «Сантэп».

Группа факторов «Производство и технологии»

Фактор. Платежеспособность организаций-покупателей.

Степень нестабильности. По степени привычности изменения данное изменение можно измерить в пределах экстраполяции (2 балла).

По темпу изменений – изменение внешней среды сравним с реакцией предприятия (2,5 балла).

По предсказуемости будущего – предсказуемо (2,5 баллов).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:

$$\sqrt[3]{2 * 2,5 * 2,5} = 2,32$$

**Степень нестабильности
внешней среды па группе факте
«Производство и технологии»:**

$$0,2 * 3,56 + 0,5 * 3,63 + 0,3 * 2,32 = 3,223$$