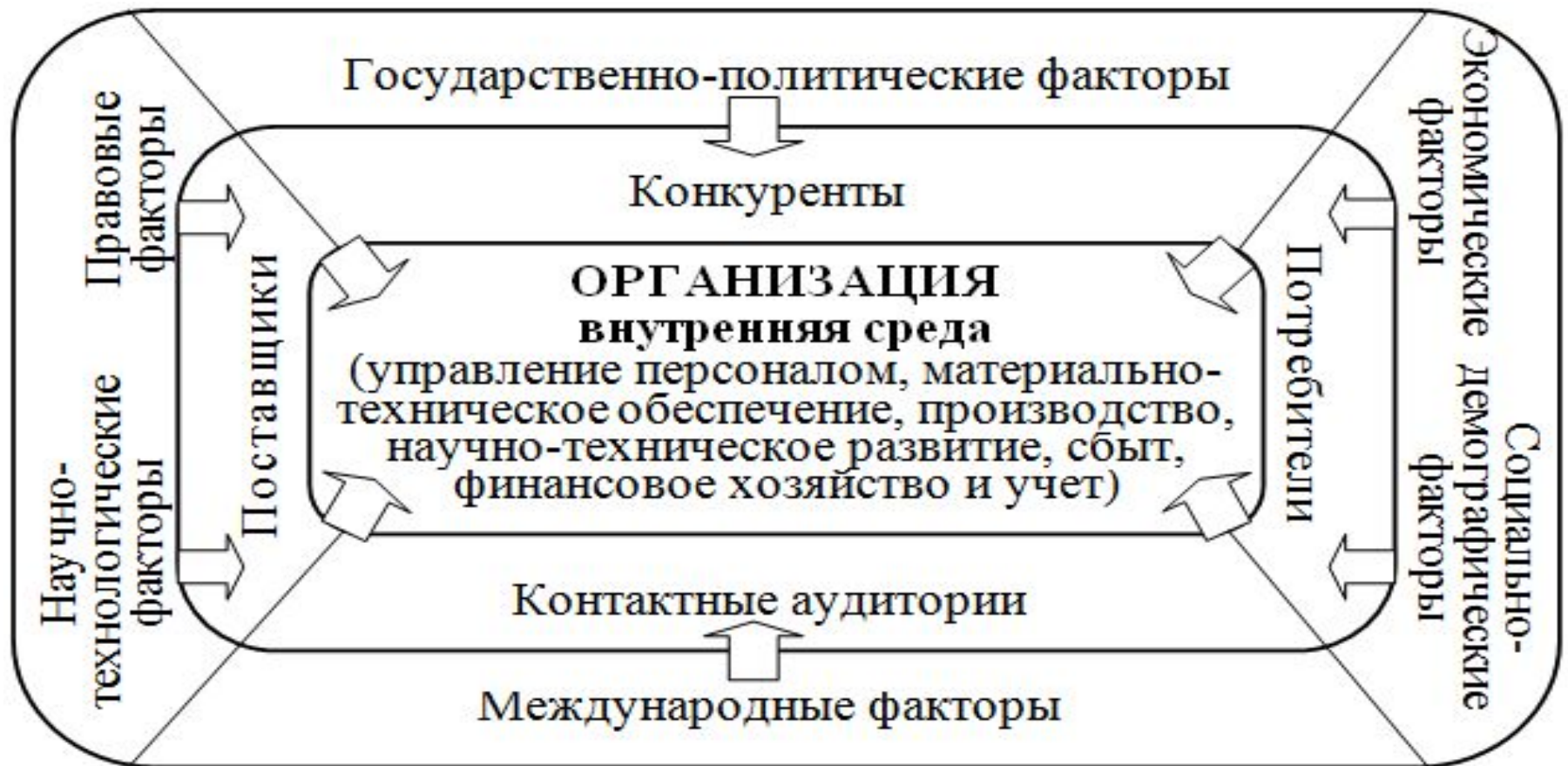


Тема 2. Описание организации: внутренняя и внешняя среда

доцент кафедры мировой
экономики
и менеджмента КубГУ,
канд. экон. наук Козырь Н.С.

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность компании



Для оценки влияния факторов внутренней среды

принято делать анализ условий осуществления деятельности организации и определение ключевых проблем и возможностей:

- *оценка потенциала предприятия (производство; технология; организация; финансы и планирование; маркетинг; кадры; организационная культура);*
- *анализ сильных и слабых сторон предприятия;*
- *оценка отдельных видов бизнеса, хозяйственных подразделений;*
- *составление матрицы видов деятельности и хозяйственных подразделений (благоприятные и неблагоприятные факторы; стратегия и необходимые действия).*

Мероприятия по оценке влияния внешних условий деятельности организации:

- *определение взвешенной оценки влияния макрофакторов:*
 - Экономических ;
 - Политических;
 - Технологических;
 - Социальных.

и составляется агрегированный показатель

- *описание основных экономических характеристик отрасли (размеры рынка, географические характеристики; темпы роста рынка и прибыльность отрасли; стадия жизненного цикла; степень вертикальной интеграции; направления и темпы технологических изменений; отраслевые барьеры; характеристика продукции; коэффициент эластичности; экономия масштабов производства; степень загруженности производственных мощностей; капиталоемкость, энергоемкость, трудоемкость);*

- *анализ конкурентов;*
- *анализ возможности влияния поставщиков;*
- *расчет агрегированного показателя, отражающего уровень интенсивности конкуренции в отрасли;*
- *анализ покупателей;*
- *потенциальные внешние возможности и внешние угрозы.*

Можно выделить три основные группы критериев, оценивающих состояние предприятий в рамках отраслей:

- *производственная активность* (динамика выпуска и реализации продукции, производительности труда, уровень использования производственных мощностей) в сравнении со среднеотраслевыми показателями;

- *финансовое состояние* (уровень и динамика прибыльности, обеспеченности собственными средствами, коэффициенты платежеспособности, такие как уровень абсолютной или текущей ликвидности) в сравнении со средним уровнем по отрасли;
- *инновационный потенциал* (количество и значимость инноваций в отрасли, интенсивность и динамика расходов на НИОКР, динамика инвестиций в основной капитал).

Необходимо сделать акцент на том, что организация самостоятельно может провести анализ только факторов внутренней среды:

- оценить свой потенциал в рамках сфер деятельности,
- составить матрицу сильных сторон и предложить возможность их усиления,
- сделать анализ слабых сторон с указанием причин и мер по их предупреждению,
- представить информацию в разрезе видов своего бизнеса.

Что касается влияния макрофакторов, сведений об основных экономических характеристиках отрасли, а также аналитических отчетов о поставщиках и покупателях – эта информация не всегда находится в свободном доступе.

С целью получения информации о факторах внешней среды, предприятие обращается в специализированные информационно-аналитические компании, и не всегда полученные данные являются оперативными, а методы оценок и прогнозирования – научно обоснованными.

К проблемам получения достоверной информации относится и отсутствие базы данных недобросовестных компаний и их руководителей, в то время как доступ к такой базе должен быть открыт для всех.

Эффективная работа хозяйствующего субъекта невозможна без достоверной информации о региональных рынках и ассортиментных предпочтениях. Эти сведения предприятия запрашивают у статистических комитетов и в центрах информации, но полученная информация не удовлетворяет требованиям, т.к. она недостаточная из-за того, что представляет собой «коммерческую тайну».

Согласно действующему законодательству, коммерческая тайна – это «режим конфиденциальности информации, позволяющий ее обладателю при существующих или возможных обстоятельствах увеличить доходы, избежать неоправданных расходов, сохранить положение на рынке товаров, работ, услуг или получить иную коммерческую выгоду».

До 2008 года в Законе был закреплён перечень информации, составляющей коммерческую тайну. Но с первого января 2008 пункт Закона «информация, составляющая коммерческую тайну (секрет производства)» утратил силу.

Для описания деятельности организации предлагается использовать следующие отрасли экономики:

<https://www.haygroup.com/ru/industry/>

- Химическая промышленность
- Телекоммуникации
- Образование
- Финансовые услуги
- Товары народного потребления
- здравоохранение
- Медико-биологическая отрасль
- Промышленность
- Нефтегазовая промышленность
- Общественные и некоммерческие организации
- Розничная торговля
- Технологии

Далее, в работе сделать:

- **PEST-анализ**
- **SWOT-анализ**
- **Привести примеры проявления закона самосохранения при воздействии ПЯТИ сил Портера**
- **Привести пример влияния закона онтогенеза в увязке с *Матрицей McKinsey* и *Матрицы VCG***
- **Описание влияния законов организации 😊))**

PEST-анализ

(иногда обозначают как **STEP**) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (**P**olitical),
- экономических (**E**conomic),
- социальных (**S**ocial) и
- технологических (**T**echnological)

аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

- **Политика** изучается, потому что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.
- Основная причина изучения **экономики** — это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия.
- **Социальный** компонент позволяет определить потребительские предпочтения.
- **Технологический** компонент дает возможность выявить тенденции в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- Текущее законодательство на рынке
- Будущие изменения в законодательстве
- Европейское/международное законодательство
- Регулирующие органы и нормы
- Правительственная политика, изменение
- Государственное регулирование конкуренции
- Торговая политика
- Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции
- Выборы на всех уровнях власти
- Финансирование, гранты и инициативы
- Группы лоббирования/давления рынка
- Международные группы давления
- Экологические проблемы
- Прочее влияние государства в отрасли

ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ

- Экономическая ситуация и тенденции
- Динамика ставки рефинансирования
- Уровень инфляции
- Инвестиционный климат в отрасли
- Заграничные экономические системы и тенденции
- Общие проблемы налогообложения
- Налогообложение, определенное для продукта / услуг
- Сезонность / влияние погоды
- Рынок и торговые циклы
- Платежеспособный спрос
- Специфика производства
- Товаропроводящие цепи и дистрибуция
- Потребности конечного пользователя
- Обменные курсы валют
- Основные внешние издержки
 - Энергоносители
 - Транспорт
 - Сырье и комплектующие
 - Коммуникации

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

- Демография
- Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы
- Структура доходов и расходов
- Базовые ценности
- Тенденции образа жизни
- Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии
- Модели поведения покупателей
- Мода и образцы для подражания
- Главные события и факторы влияния
- Мнения и отношение потребителей
- Потребительские предпочтения
- Представления СМИ
- Точки контакта покупателей
- Этнические / религиозные факторы
- Реклама и связи с общественностью

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

- Развитие конкурентных технологий
- Финансирование исследований
- Связанные / зависимые технологии
- Замещающие технологии/решения
- Зрелость технологий
- Изменение и адаптация новых технологий
- Производственная емкость, уровень
- Информация и коммуникации, влияние интернета
- Потребители, покупающие технологии
- Законодательство по технологиям
- Потенциал инноваций
- Доступ к технологиям, лицензирование, патенты
- Проблемы интеллектуальной собственности

PEST-анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие».

Результаты анализа оформляются в виде матрицы: факторы макросреды, сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения.

Факторы	Вероятность	Влияние
Политические 1. ...	Высокая (средняя, низкая)	Угроза захвата рынка иностранными компаниями
Экономические 1. ...	Высокая (средняя, низкая)	Высокая экономическая активность способствует развитию организации
Социальные 1. ...	Высокая (средняя, низкая)	Виды деятельности организации будут привлекательны в долгосрочной перспективе
Технологические 1. ...	Высокая (средняя, низкая)	Благоприятная возможность для развития

- Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.
- На основе полученной информации о рынке формируются комплекс целей и стратегия компании.

SWOT-анализ

метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие.

Все факторы делятся на четыре категории:

- **strengths** (сильные стороны),
- **weaknesses** (слабые стороны),
- **opportunities** (возможности) ,
- **threats** (угрозы).

Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его.

Визуальное представление SWOT-модели

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности

SNW-анализ

- **SNW-анализ** (от англ. *Strength, Neutral, Weakness*) — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.
- Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

Пример SNW-анализа

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации	X		
2	Бизнес стратегии (в целом), в том числе:		X	
	Бизнес № 1		X	
	Бизнес № 2	X		
3	Оргструктура			X
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:		X	
4.1	Финансы как состояние текущего баланса	X		
4.2	Финансы как уровень бухучета	X		
4.3	Финансы как финс структура			X
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			X

Элементы внутренней среды для SNW анализа

- Общая стратегия
- Бизнес стратегии
- Оргструктура
- Финансы
- Конкурентность продуктов
- Дистрибуция
- Информационные технологии
- Лидерство
- Уровень производства
- Уровень маркетинга
- Торговая марка
- Персонал
- Репутация на рынке
- Отношения с Органами государственной власти
- Инновации
- Послепродажное обслуживание
- Степень вертикальной интеграции
- Корпоративная культура
- Стратегические альянсы

**Студентам МЕНЕДЖМЕНТ
(бакалавриат) необходимо
выявить:
-какие ЗАКОНЫ
ОРГАНИЗАЦИИ действуют
- оценить их влияние**

Анализ пяти сил Портера

- (*Porter five forces analysis*) — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году.



Пять сил Портера включают в себя:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

- Согласно Портеру, модель пяти сил нужно использовать *только для отрасли в целом*. Модель *не предназначена* для использования для группы отраслей или какой-то части одной отрасли. Компания, которая ведет бизнес в одной отрасли, должна разработать минимум один «анализ пяти сил Портера» для этой отрасли. Портер уточняет, что для диверсифицированных компаний, основным фундаментальным вопросом корпоративной стратегии есть вопрос выбора отраслей (направлений бизнеса) в которых компания будет конкурировать; и для каждого направления бизнеса, должен производиться собственный, специфический для отрасли, анализ пяти сил.

Матрица БКГ

(*BCG matrix*) — инструмент для стратегического анализа и планирования. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

Данный инструмент теоретически обоснован.

В его основу заложены две концепции:

- жизненного цикла товара (вертикальная ось)
- и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).

Матрица БКГ

Матрица BCG



Доля рынка
(относительно доли главного конкурента)

- СПАСИБО за внимание 😊))

ВОПРОСЫ???