

# ТЕМА 6. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ



- 1. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ОБЩЕЙ ИЛИ ДАЛЬНОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**
- 2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ БЛИЖНЕЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**
- 3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**



**Принятие любого управленческого решения начинается со сбора и последующей обработки всей необходимой информации.**

В менеджменте таковой является информация о внешней и внутренней среде функционирования организации, которая может анализироваться автономно или комплексно.



На первое место целесообразно поставить факторы внешней окружающей среды. Именно из внешней среды организация получает ресурсы (сырьё, энергию и т.д.) и во внешней среде осуществляет поиск потенциальных потребителей своей продукции.



Под внешней средой функционирования организации понимается совокупность факторов, которые находятся за её пределами и способны оказывать влияние на эффективность её функционирования и развития.



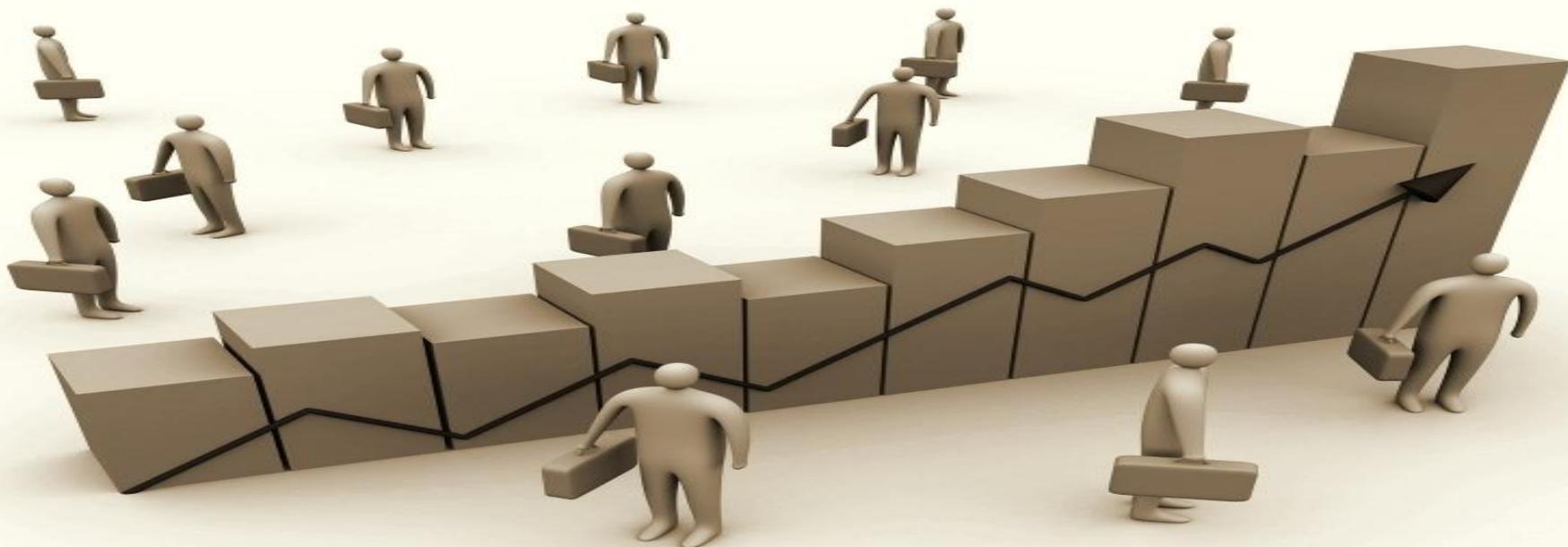
Принято считать, что факторы относящиеся к внешней среде в основном неподконтрольны руководству системы. Их необходимо учитывать и под них целесообразно подстраиваться.

## *Факторы внешней среды*



# I. Факторы общей или дальней окружающей среды:

Данные факторы в основном оказывают косвенное влияние на деятельность организации и условно делятся на следующие группы:



## 1.1. Факторы влияния политической среды

Первое место данной группы факторов среди других факторов закономерно. Дело в том, что именно политика оказывает определяющее влияние на все стороны жизни и деятельности общества.



## 1.2. Факторы общеэкономического воздействия

Данные факторы находятся в тесном диалектическом единстве с факторами влияния политической среды и, с одной стороны занимают по отношению к ним подчинённое положение, с другой, в отдельные моменты оказывают на политическую среду определяющее влияние.



## II. Факторы общеэкономического воздействия:

2.1. Прогнозирование тенденций развития экономики, выраженное в таких показателях как **цикл деловой активности** в стране и определение перспектив её роста или снижения позволяет аналитикам рассчитать увеличение или уменьшение количества потенциальных клиентов предприятия и, соответственно, рост или снижение прибыли.



## II. Факторы общеэкономического воздействия:

2.2. Анализ уровня инфляции и прогнозы её дальнейшего развития дают обильный материал для размышлений о том, что ждёт в будущем импортёров и экспортёров.



## II. Факторы общеэкономического воздействия:

2.3. Уровень занятости населения и состояние рынка труда позволяют работодателям правильно выстроить линию своих отношений с наёмным персоналом и т.д.



## III. Социально – культурные факторы:

Ю.А. ПОМПЕЕВ

# ЭКОНОМИКА СОЦИАЛЬНО- КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ



СПИИТ-ПЕТЕРБУРГ © 2003

- 3.1. Общая социальная ситуация в стране;**  
**3.2. Уровень доходов населения;**  
**3.3. Демографическая ситуация;**  
**3.4. Уровень образования населения;**  
**3.5. Отношение населения к труду и отдыху;**



Эта группа факторов также оказывает вполне конкретное влияние на деятельность социально – экономических систем и нуждается в постоянном изучении.



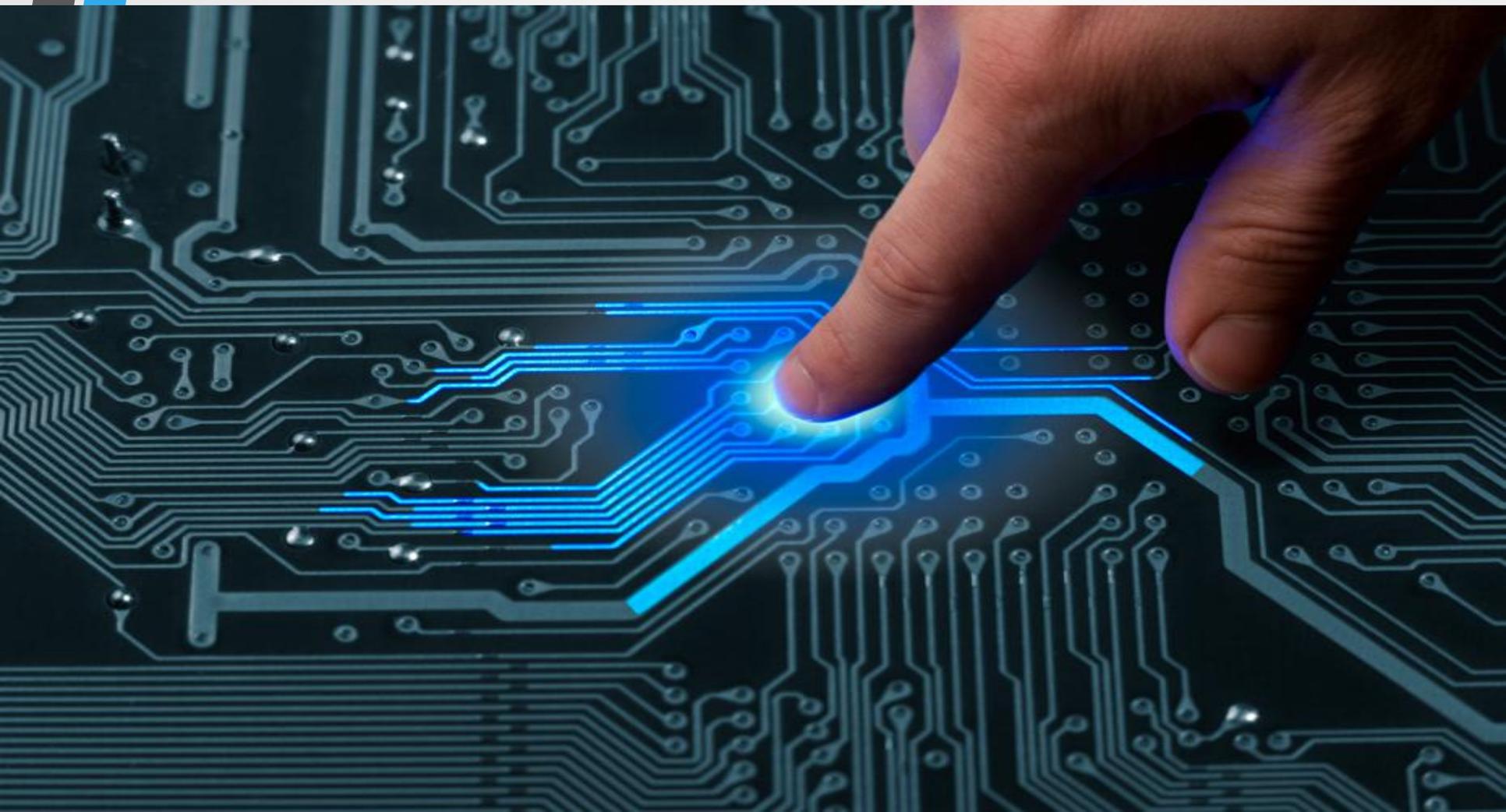
## **IV. Факторы научно – технического воздействия:**



4.1. Последние **открытия** в области **науки и техники** и перспективы дальнейшего развития науки;



4.2. Вероятность появления **НОВЫХ**  
**технологий** и перспективы их внедрения;



В ряде источников такой подход, то есть выделение политических, экономических, социальных и технологических факторов получил название ПЭСТ – анализа.

PEST

анализ



SIMPLESCIENCE

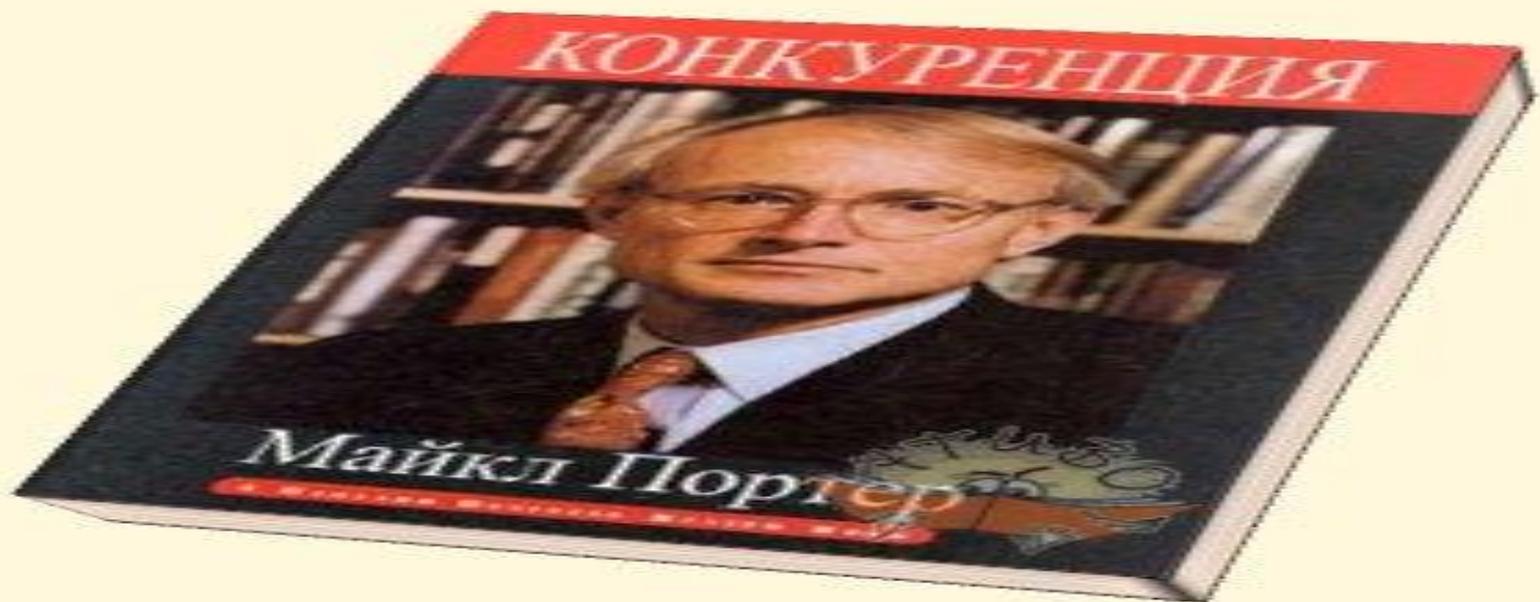
ОСНОВЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА

PEST  
- АНАЛИЗ

## §2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ БЛИЖНЕЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ



**Американский учёный Майкл Портер** предлагает анализировать пять основных факторов, так называемой конкурентной среды. Существует множество методик её анализа и оценки:



Угроза появления  
новых конкурентов



Соперничество  
между имеющимися  
конкурентами

Способность  
покупателей  
торговаться

Способность  
поставщиков  
торговаться



Угроза появления  
продуктов-заменителей

Начинать изучение целесообразно с анализа степени ожесточённости борьбы между существующими в отрасли конкурентами. Она зависит от следующих условий:

- количества хозяйствующих субъектов в данной отрасли – чем их больше, тем сильнее конкуренция;

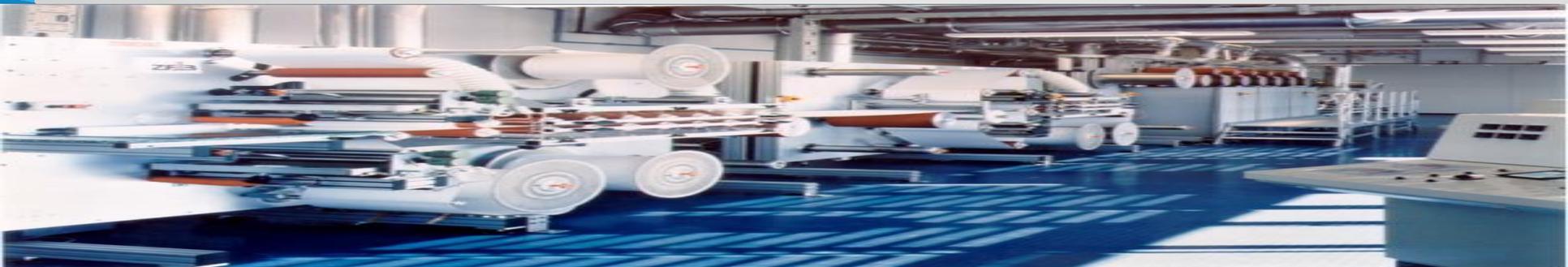
Начинать изучение целесообразно с анализа степени ожесточённости борьбы между существующими в отрасли конкурентами. Она зависит от следующих условий:

- прибыльности данного рынка, то есть возможности получить высокую прибыль на этом товарном рынке;



Начинать изучение целесообразно с анализа степени ожесточённости борьбы между существующими в отрасли конкурентами. Она зависит от следующих условий:

- трудности ухода с данного рынка из-за наличия дорогостоящего и узкоспециализированного оборудования, которое не может быть использовано для другой деятельности.



**Непосредственно анализ должен включать в себя ряд взаимосвязанных стадий:**

- Для начала целесообразно составить список всех организаций, которые в той или иной степени могут быть отнесены к числу конкурентов;



**Непосредственно анализ должен включать в себя ряд взаимосвязанных стадий:**

- Далее следует изучить деятельность каждой из отмеченных организаций и провести их ранжирование, то есть разместить в порядке убывания с точки зрения их опасности для нашей организации;



БЫСТРЫЙ  
СТАБИЛЬНЫЙ  
ИНТЕРНЕТ

**Непосредственно анализ должен включать в себя ряд взаимосвязанных стадий:**

- Следующим этапом становится определение главного конкурента или нескольких конкурентов и сопоставление возможностей изучаемой организации с возможностями этих организаций.





Итогом данной части исследование становятся предварительные выводы о перспективах развития конкурентной борьбы и целесообразности той или иной линии поведения на рынке.

**Угроза появления новых конкурентов – степень данной угрозы во многом зависит от того, в какой форме функционирует рынок того или иного товара.**



**Способность покупателей добиваться снижения цен – данный фактор становится значимым в следующих случаях:**



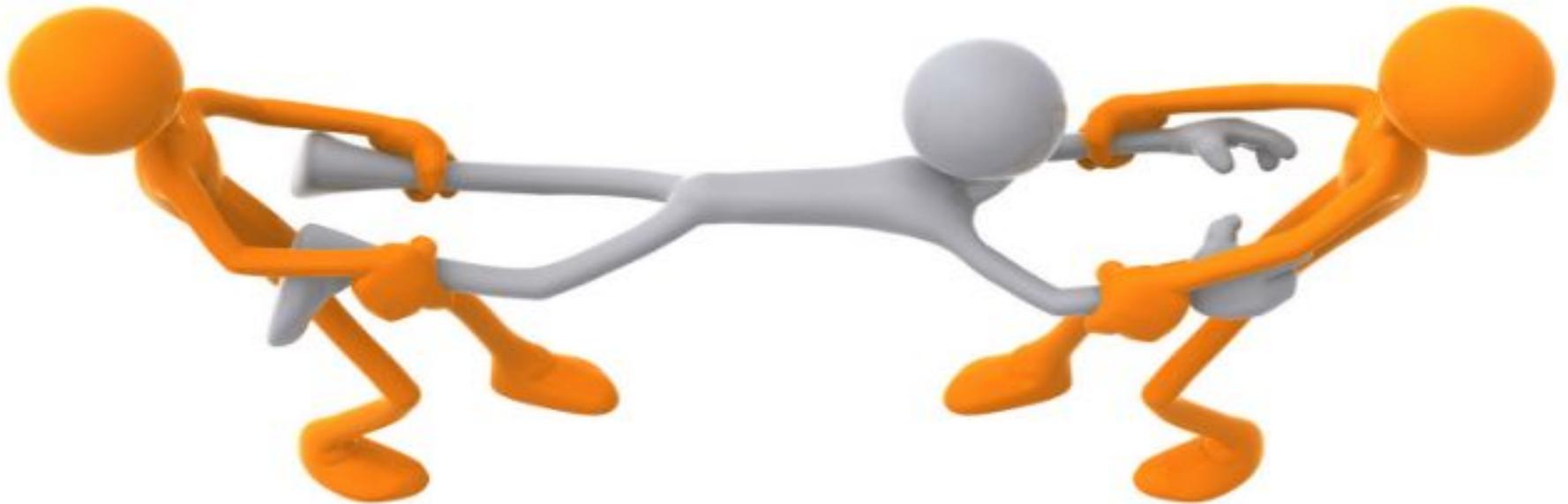
- если клиенты приобретают товары большими партиями и требуют предоставления оптовых скидок;



- если они существенно заинтересованы в экономии средств из-за очень высокой себестоимости своей продукции, в которой наш продукт составляет значительную долю;



- если имеется большое количество производителей аналогичного товара и конкуренты могут предложить более выгодные условия;



- 
- когда переключение клиента на продукт заменитель не требует больших затрат;
  - когда клиенты сами могут организовать производство данного продукта.

**Способность поставщиков добиваться  
повышения цен – это наиболее актуально в тех  
случаях, если:**



- у покупателя, то есть у рассматриваемой организации не очень большой выбор поставщиков и последние могут диктовать свои условия;



- поставщик не опасается появления продукта заменителя, которым организация может заменить поставляемый им продукт;



- КОГДА ДОЛЯ ПОКУПАТЕЛЯ В ОБЩЕМ ОБЪЁМЕ ПРОДАЖ ПОСТАВЩИКА НЕЗНАЧИТЕЛЬНА.



**Угроза появления на рынке заменителей товаров изучаемой организации – данная угроза становится реальностью в том случае, если новый товар при равных или даже лучших потребительских качествах, ниже предыдущего товара по цене.**



Продолжая разговор о факторах ближней окружающей среды можно отметить, что их анализ не ограничивается рассмотрением только лишь конкурентной среды. Существует множество других региональных, местных или отраслевых факторов, которые также следует учитывать при анализе внешней среды.



Подводя итог рассмотрению внешней среды можно констатировать, что выводы, сформулированные по итогам её изучения, дают основания для перехода к анализу возможностей предприятия реализовать выявленные на предыдущем этапе перспективы и отразить обнаруженные угрозы.



# §3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ



Анализ внутренней среды или, как иногда называют, ресурсного потенциала подразумевает выяснение того, чем располагает, и насколько правильно используются возможности организации, а также каким образом можно повысить эффективность её функционирования.



Изучение научной и учебной литературы по данному вопросу показывает, что наибольшее распространение получила методика известного американского учёного М. Портера, которую он изложил в своей книге «Конкурентные преимущества». По его мнению, внутреннюю среду организации можно рассматривать в соответствии со стадиями создания ценности продукта:



**Создание ценности товара включает в себя несколько последовательных стадий:**



**Создание ценности товара включает в себя несколько последовательных стадий:**

- материально-техническое обеспечение (логистика);
- непосредственно процесс производства продукции;
- складирование, отгрузка и доставка товара покупателям;
- маркетинговая деятельность;



**Значимость и, следовательно, приоритетность  
вышеназванных направлений деятельности  
зависит от специфики отрасли и  
индивидуальных особенностей каждой  
организации.**



**Для посреднических организаций,  
допустим дистрибьюторских фирм,  
приоритетным направлением деятельности  
является логистика**



**ТРАНСПОРТНАЯ ЛОГИСТИКА**

# Для металлургических предприятий – производство



# Для банковских структур – маркетинг





# 1. Анализ основных технико – экономических показателей:

- Объём произведённой продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- Объём реализованной продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- Затраты на производство и реализацию продукции;
- Прибыль до налогообложения и чистая прибыль.



## **2. Анализ производственной программы организации**

- 1) Анализ структуры видов деятельности;
- 2) Анализ затрат по видам деятельности;
- 3) Анализ доходности по видам деятельности



### **3. Анализ имущественного комплекса организации**



### 3.1. Анализ основных фондов:

- 1) Величины и структуры основных фондов;
- 2) Эффективности использования основных фондов;
- 3) Динамики выбытия и обновления основных фондов.



## 3.2. Анализ материальных ресурсов:

- 1) Обеспеченности производственными запасами;
- 2) Оборачиваемости производственных запасов;
- 3) Удельного расхода материалов на единицу продукции.



### 3.3. Анализ трудовых ресурсов:

- Характеристика персонала по возрасту, полу и другим признакам;
- Квалификация персонала;
- Текучесть персонала.



## 3.4. Финансовый анализ или анализ финансового состояния предприятия



- Анализ ликвидности и платёжеспособности предприятия;
- Анализ финансовой устойчивости предприятия;
- Анализ деловой активности предприятия;
- Анализ результатов финансовой деятельности и оценка перспектив дальнейшего развития.

