



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г. Сызрани.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические рекомендации
к выполнению контрольной работы

Сызрань 2007

Анализ внешней среды организации: Методические рекомендации к выполнению контрольной работы / Буркина Т.А. Самар. гос. техн. ун-т, филиал в г. Сызрани; Сызрань: Сф СамГТУ, 2007.

Представлены методические рекомендации к выполнению контрольной работы студентов факультета заочного и дистанционного обучения по теме: «Анализ внешней среды организации».

Предназначено в качестве методических указаний для самостоятельной работы студентов факультета заочного и дистанционного обучения специальности 080502 «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)».

Введение

Глобальное усиление конкуренции, интернационализация экономики, научно-технический прогресс и неизбежное изменение характера труда, ставят перед современным предприятием задачу своевременной, эффективной и адаптивной реакции на изменения внешней среды с использованием всего арсенала инструментов стратегического менеджмента.

Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что сами организации генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые, например, виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования, технологий.

Целью изучения темы «Анализ внешней среды организации» является формирование у студентов навыков анализа факторов внешнего окружения и выявление скрытых резервов развития предприятия с помощью различных моделей.

Задачами являются:

- изучение базовых понятий по анализу внешней среды организации;
- изучение методов анализа внешней среды;
- получение практических навыков в применение изучаемых методов анализа внешней среды при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решений практических задач;
- формирование навыков адаптации рассмотренных методов к конкретным условиям функционирования организации.

1. Понятие внешней среды организации

Любая организация существует и функционирует в определенной внешней среде (рис.1), которая формирует культуру, структуры, создает благоприятные и угрожающие условия. Все внешние факторы делятся на две основные группы: прямого воздействия (ближняя среда) и косвенного воздействия (дальняя среда). Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на организацию и сами испытывающие на себе прямое влияние организации. К ним относятся поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, законы государственного регулирования. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, не оказывающие немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, влияющие на неё: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения. Изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других, то есть они являются *взаимосвязанными*.



Р и с. 1. Внешняя среда организации

Число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора определяет *сложность внешней среды*. Скорость, с которой происходят изменения в окружении организации, называют *подвижностью* среды. Относительное количество информации, которой располагает организация о среде, и неуверенность в её точности определяет *неопределенность* внешней среды. Взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность – это основные характеристики внешней среды.

2.STEER - анализ

Внешняя среда может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого руководитель может контролировать внешние факторы. Активную позитивную обстановку нужно умело использовать, а при появлении негативно влияющих факторов необходимо принимать меры по их компенсации.

Анализируя внешнюю среду необходимо ответить на несколько важных вопросов.

Какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации?

Какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации?

Какие факторы предоставляют большие возможности для достижения целей организации?

Оценку внешней среды обычно проводят с помощью STEER-анализа.

S (social) – социальные факторы;

T (technological) – технологические факторы;

E (economic) – экономические факторы;

E () – экологические факторы;

P (political) – политические факторы.

Помимо STEER-факторов целесообразно проанализировать рынок и конкурентов.

Примеры факторов внешней среды приведены в табл. 1.

Примеры факторов внешней среды

Факторы внешней среды	Примеры
Социальные	Демография, структура доходов и расходов, базовые ценности, изменение вкусов, мода и образцы для подражания, тенденции образа жизни, репутация компании, мнения и отношение потребителей, представления СМИ, этнические/религиозные факторы, изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы.
Технологические	Развитие производственных технологий, появление новых материалов, применение компьютерной техники для проектирования новых товаров и услуг, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, усовершенствование средств связи, влияние Интернета, развитие конкурентных технологий, финансирование исследований в отрасли, доступ к технологиям, лицензирование, патенты, проблемы интеллектуальной собственности, законодательство по технологиям.
Экономические	Экономическая ситуация и тенденции, динамика ставки рефинансирования, обменные курсы валют, уровень инфляции (дефляции), инвестиционный климат в отрасли, общие проблемы налогообложения, налогообложение, определенное для продукта/услуги, сезонность, торговые циклы, основные внешние издержки, цены на энергоносители, сырье и комплектующие, уровень занятости населения в целом и в отрасли.
Экологические	Загрязнение окружающей среды, установление норм выбросов, истощение сырьевых ресурсов, отношение общественности к экологическим проблемам.
Политические	Нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, уровень развития правового регулирования экономики, отношение государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитная политика местных властей, ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы, группы лоббирования/давления рынка, выборы на всех уровнях власти.

Рынок	Востребованность определенных видов продукции/услуг, доля рынка, занимаемая организацией, емкость рынка, защищенность рынка правительством, легкость проникновения на рынок.
Конкуренты	Появление новых конкурентов, упадок существующих конкурентов, будущие цели конкурентов, текущая стратегия конкурентов, сильные и слабые стороны конкурентов.

Разграничение тех или иных факторов является в значительной степени искусственным. Многие политические решения имеют экономическую подоплеку, и почти все экономические факторы следует рассматривать в политическом контексте. На изменение социального поведения большое влияние оказывает принятие решений политического характера. Защита окружающей среды тесно связана с социальными, политическими и экономическими факторами, а реализация этой защиты часто зависит от внедрения новых технологий. Поэтому важно не столько правильно классифицировать факторы внешней среды, сколько определить, как они воздействуют на деятельность организации, чтобы выбрать правильное управляющее воздействие.

Качественную оценку осуществляют по 9-балльной шкале экспертным опросом специалистов:

- 1 – влияние очень слабое,
- 3 – слабое,
- 5 – существенное,
- 7 – значительное,
- 9 – сильное.

После оценки влияния факторов на организацию необходимо провести критический синтез: разработать мероприятия по снижению отрицательного влияния негативных факторов и наметить действия, с помощью которых можно воспользоваться позитивной обстановкой.

Результаты детального анализа каждого фактора представляются в виде табл. 2.

Фрагмент анализа факторов внешней среды

Факторы внешней среды	Степень влияния (знак/балл)	Качественная оценка	Критический синтез
1. Социальные 1.1. Увеличение размера пенсий 1.2. ...	+5	существенное	Увеличить выпуск недорогих товаров для этой категории потребителей ...

3. SWOT-анализ

Аббревиатура SWOT обязана своим происхождением 4 английским словам:

S (strength) – сила,

W (weakness) – слабость,

O (opportunity) – возможности,

T (threat) – угрозы,

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

SWOT-анализ включает в себя анализ ситуации внутри компании, а так же анализ внешних факторов и ситуацию на рынке. При этом внутренняя среда анализируется с точки зрения выделения сильных и слабых сторон организации, внешняя среда – с точки зрения возможностей и угроз для организации извне. Все данные, впоследствии сводятся в одну таблицу, которую называют матрицей SWOT-анализа (рис. 2.).

Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные Стороны	I	III
Слабые Стороны	II	IV

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны организации — это то, в чем она преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности.

Слабые стороны — это отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит ее в неблагоприятное положение.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать в настоящий момент для получения преимущества.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на организацию и даже привести к ее разрушению.

Каждая характеристика записывается в соответствующий квадрант матрицы SWOT-анализа.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами, характеризующими сильные, слабые стороны, возможности и угрозы организации (табл. 3).

Таблица 3

**Примеры сильных, слабых сторон,
возможностей и угроз организации**

	Параметры для анализа	Примеры
Сильные/слабые стороны:	Организация	квалификация и опыт сотрудников, их заинтересованность в развитии организации;
	Производство	производственные мощности, наличие передовых технологий, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий, себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов;
	Финансы	издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость и прибыльность организации;
	Инновации	частота внедрения новых продуктов и услуг в организации, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок;
	Маркетинг	известности торговой марки, ассортимент, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификация обслуживающего персонала.

Возможности/угрозы:	Спрос	емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию организации;
	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
	Сбыт	количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих,
	Экономика	курс валют, уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства
	Политика	политическая стабильность, уровень правовой грамотности населения, уровень законности, уровень коррумпированности власти
	Наука	уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки
	Социум	численность и половозрастная структура населения, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения, традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей
	Природа / экология	климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды
	Международные факторы	уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов

Порой очень трудно определить сильные и слабые стороны компании. То, что может являться для одной компании сильной

стороной, для другой – слабая сторона. Также сильная сторона сегодня может превратиться в слабую сторону завтра. Например, вам говорят, что такая-то компания занимает большую долю на рынке в этой отрасли и появление новых конкурентов на этом рынке ограничено необходимостью крупных капиталовложений в оборудование. Тогда вы можете, почти не задумываясь, прийти к заключению, что доминирующее положение компании на рынке является ее сильной стороной. А как быть в том случае, если в результате технологической революции эта отрасль, где работает компания, обречена на устаревание? Тогда с полной неожиданностью сегодняшняя явно сильная сторона этой компании превращается в одну из самых слабых сторон, так как крупные капиталовложения этой фирмы в оборудование ограничивают возможность ее деятельности рамками этой умирающей отрасли.

Также трудно окончательно определить возможности и угрозы, так как возможность может таить в себе угрозу и, наоборот, угрожающее положение компании может привести к открытию новых возможностей. Например, преследование такой возможности, как начало производства нового товара, фактически может представлять угрозу основному бизнесу компании, так как на это новое и достаточно рискованное предприятие отводятся определенные (и немалые) средства и фонды. И наоборот, угроза, возникшая в результате появления нового конкурента в отрасли, может превратиться для старой компании в новую возможность, потому что, испугавшись ужесточения конкурентной борьбы, компания будет вкладывать средства в улучшение качества товара, повышение производительности и так далее. И эти инвестиции в конечном итоге могут принести компании больше прибыли.

Итак, после фиксации характеристик, проводится сопоставление слабых сторон с компенсирующими их возможностями и угроз с компенсирующими их сильными сторонами (рис. 3.). Нескомпенсированные слабые стороны и угрозы могут привести к краху организации. Все нескомпенсированные сильные стороны и возможности становятся резервами развития.

Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	I. На сколько сильные стороны позволяют использовать возможности.	III. Могут ли сильные стороны позволить избежать этой угрозы.
Слабые стороны 1. 2. 3.	II. На сколько слабые стороны мешают использованию возможностей.	IV. На сколько слабые стороны препятствуют избеганию угроз (самые большие опасности для фирмы).

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития организации:

Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?

За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

На основе данных SWOT-анализа организация выбирает стратегию действий. Стратегии могут быть направлены следующим образом (рис. 2):

- на устранение проблем (стратегия выживания – квадрант IV);
- на использование существующих решений (стратегия оптимизации – квадрант II, III);
- на использование резервов (стратегия развития – квадрант I).

Отличие SWOT и STEEP анализа: STEEP-анализ изучает рынок, SWOT-анализ изучает положение организации на рынке.

4. Задание для контрольной работы

В контрольной работе студент должен выполнить два задания.

1. Провести анализ внешней среды реального предприятия, результаты анализа представить в виде таблицы (Приложение 1):

Факторы внешней среды	Степень влияния (знак/балл)	Качественная оценка	Критический Синтез
1. Социальные 1.1. ... 1.2. ...			
2. Технологические 2.1. ... 2.2. ...			
3. Экономические 3.1. ... 3.2. ...			
4. Экологические 4.1. ... 4.2. ...			
5. Политические 5.1. ... 5.2. ...			
6. Рынок 6.1. ... 6.2. ...			
7. Конкуренция 7.1. ... 7.2. ...			

2. Провести SWOT-анализ реального предприятия, результаты представить в виде матрицы SWOT-анализа (Приложение 2).

Заключение

На сегодняшний день внешняя среда имеет важное значение для всех без исключения организаций. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, тем самым активно формировать свое будущее. Поэтому определяющее значение в рыночных условиях играет стратегическое управление, информационной основой которого является анализ внешней среды организации.

Анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

Методические указания содержат необходимый теоретический материал по анализу факторов внешней среды, конкретные примеры использования основных моделей.

В методические указания включено также задание для контрольной работы студентов.

Библиографический список

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник - М.: Гардарики, 2002.
2. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1994.
3. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала: В поисках совершенства управления. - МНИИПУ, 1997.
4. *Горшенина М.В., Сухинин В.П.* Управление изменением: Учеб. пособ. 2-е изд., доп. и перераб.- Самара: Самарский гос. техн. ун-т., 2007.
5. *Драчева Е.Л., Л.И. Юликов.* Менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2002.
6. Завгородняя А.В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. — СПб: Питер. 2002. — 352с.
7. *Мескон М., М.Альберт, Ф.Хедоури.* «Основы менеджмента», - М. «Дело», 1998г.
8. *Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Фирма Гардарика, 1996. 416 с.
9. Основы менеджмента и маркетинга, под ред. Седегова Р.С., - Мн. «Высшая школа», 1995 г.
10. *Сухинин В.П., Горшенина М.В.* Менеджмент. — Самара: СамГТУ, 2003.

STEEP-анализ

Факторы	Знак влияния, балл	Качественная оценка	Критический синтез
1. Социальные 1.1. Демографический спад 1.2. Рост благосостояния населения	-5 +5	Существенное Существенное	Усиление проф. ориентационной работы с целью привлечения абитуриентов, создание профильных классов
2. Технологические 2.2. Возможность создания виртуальных лабораторий 2.3. Развитие новых технологий	+5 +5	Существенное Существенное	Модернизация старого оборудования и закупка нового, внедрение новых технологий в лабораториях, установка нового программного обеспечения
3. Экономические 3.1. Снижение государственного финансирования	-3	Слабое	Регулирование финансовых потоков, увеличение доли хоздоговорных работ
3.2. Увеличение доли коммерческих студентов	+5	Существенное	
4. Политические 4.1. Политика государства в области образования	± 7	Значительное	Своевременное реагирование на изменения в законодательстве, налоговой политике и пр.

Факторы	Знак влияния, балл	Качественная оценка	Критический синтез
5. Экологические 5.1. Загрязнение окружающей среды	-3	Слабое	Закупка оборудования, соответствующего требованиям эргономической и экологической безопасности
6. Конкуренция 6.1. Отсутствие в городе технических вузов	+9	Высокое	Развитие материально-технической базы, повышение качества предоставляемых образовательных услуг, работа по договорам с предприятиями города, выполнение научно-технических разработок по заказам предприятия, обучение и развитие персонала
6.2. Рост числа филиалов и представительств экономических вузов	-7	Значительное	
6.3. Отсутствие в городе вузов с традиционной формой обучения	+7	Значительное	
7. Рынок 7.1. Спрос на инженерные специальности	+9	Высокое	Маркетинг образовательных услуг региона, открытие новых специальностей и специализаций, контакт с Центром занятости и трудоустройства населения, повышение качества подготовки специалистов
7.2. Трудность проникновения на рынок	+9	Высокое	
7.3. Насыщенность рынка специалистами экономического профиля	-9	Высокое	

**Фрагмент матрицы SWOT-анализа
предприятия по строительству частных домов**

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Развитие жилищно-кредитования 2. Тенденция переезда из квартир в частные дома 3. ...	УГРОЗЫ 1. Появление крупного конкурента 2. Активная рекламная позиция конкурента 3...
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество строительства 2. Быстрота выполнения заказов 3. Хорошая репутация 4. ...	Привлечь потребителей, сделав акцент на качестве продукции и сроках выполнения заказов	Попытаться удержать потенциальных покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о хорошей репутации и высоком качестве нашей продукции
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокая себестоимость 2. Высокая степень износа оборудования 3. ...	Потенциальный потребитель может отказаться от услуг организации из-за высоких цен	Появившийся конкурент может сократить занимаемый предприятием сегмент рынка, используя агрессивную рекламу и предлагая строительные услуги по более низким ценам

Образец оформления титульного листа

Федеральное агентство по образованию
Филиал ГОУ ВПО «Самарский государственный
технический университет» в г. Сызрани

Кафедра «Педагогики и управления
социальными системами»

Контрольная работа по менеджменту

Выполнил:
студент ФЗДО гр. _____
ФИО

Проверил:
ФИО

Сызрань, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Понятие внешней среды организации.....	4
2. STEEP – анализ	5
3. SWOT –анализ	8
4. Задание для контрольной работы.....	14
Заключение	15
Библиографический список	16
Приложения	17