

# **Дипломная работа: Внешняя среда организации, её особенности и влияние**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение ... 3**

**Глава 1. Структура внешней среды и её особенности 5**

**Глава 2. Факторы глобальной внешней среды... 8**

2.1. Экономические факторы... 8

2.2. Политические факторы... 9

2.3. Рыночные факторы... 9

2.4. Технологические факторы 10

2.5. Факторы конкуренции... 11

2.6. Социальные факторы... 11

2.7. Международные факторы... 12

**Глава 3. Факторы локальной внешней среды... 13**

3.1. Поставщики... 13

3.2. Законы и государственные организации... 15

3.3. Потребители... 16

3.4. Конкуренты... 17

**Глава 4. Методы анализа внешней среды... 19**

4.1. Метод SWOT... 19

4.2. Матрица возможностей... 21

4.3. Матрица угроз... 22

4.4. Метод составления профиля... 23

<b>Заключение...</b>	<b>25</b>
<b>Список использованных литературных источников</b>	<b>27</b>
<b>Введение</b>	

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 тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности.

**Актуальность** работы по анализу внешней среды состоит в том, что грамотное руководство организации должно суметь своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации

достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

**Цель работы** — изучить факторы анализа внешней среды предприятия, а также особенности проведения анализа внешней среды. Для решения поставленных целей предстоит решить следующие **задачи** :

-определить понятие внешней среды организации и основные факторы, влияющие на неё;

— определить сущность анализа и рассмотреть различные виды методов анализа внешней среды, дать им характеристику.

**Объектом** исследования является внешняя среда организации, **предметом** — анализ различных факторов внешней среды и их влияние на организацию, методология анализа внешней среды.

Структура данной работы представлена введением, где обозначены актуальность, цели, задачи работы, объект и предмет исследования; четырьмя главами, в которых раскрываются главные понятия темы курсовой работы и даётся полное описание ключевым процессам и явлениям; заключением, где подведены итоги работы и сделаны выводы и списком использованной литературы и интернет-ресурсов, которые стали основными источниками информации при работе над данной темой. Информационно-методическое обеспечение курсовой работы составляют два рисунка и четыре таблицы.

При написании данной работы были использованы труды известных авторов, таких как А.Н.Дятлов, Г.Я Гольдштейн, В.С.Соловьев и других. А также проведена работа с периодическими изданиями, такими как журнал «Маркетинг» и журнал «Эксперт».

## **Глава 1. Структура внешней среды и её особенности**

### **Рис. 1.1. Внешняя среда организации**

Внешняя среда организации — это все то, что лежит за пределами организации и имеет возможность влиять на ее жизнедеятельность. Степень влияния внешних факторов может быть различной, поэтому внешнюю среду подразделяют на «ближнее» организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение (факторы которого воздействуют на организацию опосредованно). С точки зрения интенсивности взаимодействия деловой организации и её окружения можно условно выделить три группы:

**Локальная среда** (среда прямого воздействия) — это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К объектам локальной среды традиционно относят потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы. Можно распределить объекты локальной среды на основе групп интересов и проблем, которые обязана учитывать компания в своем бизнесе и выделить: интересы и мнения клиентов, интересы и нормативы регулирующих органов, интересы и проблемы рынков (на которых действует организация) и, наконец, проблемы конкуренции и баланса конкурентных сил.

**Глобальная среда** (среда косвенного воздействия) — наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом, формирующие контекст бизнеса. Выделяются семь групп таких сил:

социокультурные, технологические, силы торговли, экономические, экологические, политические и правовые.

**Международная среда** (среда бизнеса многонациональных компаний) — когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки [4, с.189-190].

Особенности среды внешнего окружения заключаются в её сложности и подвижности, сюда также можно включить и неопределённость. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Подвижность среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Неопределённость внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной.

Очень большое количество факторов приходится учитывать менеджерам. Здесь можно выделить несколько факторов, которые стоят выше других, таковыми являются: высокие налоги, правительственное регулирование и бюрократия, трудности в поисках источников финансирования и нахождения хороших работников. И это действительно очень важные факторы, так как именно они являются

основными препятствиями и проблемами. Если их рассматривать подробно, то это станет явно.

## **Глава 2. Факторы глобальной внешней среды**

В научной литературе существует достаточно много точек зрения по поводу структуры внешней среды, но наиболее широко распространен подход, согласно которому во внешней среде любых организаций выделяют два уровня: микро- и макросреду.

### **Рис.2.1. Схема «Факторы внешней среды»**

Рассмотрим содержание факторов внешней среды.

#### **2.1. Экономические факторы**

Здесь анализируются темпы инфляции (дефляции), величина ВВП, налоговые ставки, международный платежный баланс, уровень занятости населения, нормы накопления, платежеспособность предприятий, то, как формируются и распределяются ресурсы. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы. Анализ экономических факторов представляет собой комплексную оценку, но никак не отдельное оценивание его составляющих.

#### **2.2. Политические факторы**

Они серьезно влияют на разные виды бизнеса. Обычно к политическим факторам относят: политическую ситуацию в стране; стабильность; лояльность властей; протекционизм в отрасли; наличие административных барьеров; систему охраны собственности.

При этом следует учитывать такие важные движущие силы, как изменение общественно-политического строя, вспышки религиозной нетерпимости и оживление национализма. Нельзя сбрасывать со счетов угрозу вооруженных конфликтов, резкое сокращение импорта или экспорта, введение эмбарго и различных торговых санкций, рассчитанных на экономическое подавление. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов организации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение сил трудящихся с управляющих фирмой [13, с.102-104].

### **2.3. Рыночные факторы**

К таковым относятся изменение рыночных отношений (емкость, стабильность и защищенность), уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы товаров, доля рынка занимаемой организацией.

### **2.4. Технологические факторы**

Организация обязана следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить момент появления в ней изменений, которые

коренным образом преобразят технологию изготовления продукции. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства (ноу-хау), конструкционных материалах, в управлении, в технологии информационного обеспечения.

Научно-технические достижения серьезно изменяют среду функционирования фирмы. Появляются новые технологии, новые изделия, что, безусловно, усиливает конкуренцию. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям. Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта [5, с.114-116].

## **2.5. Факторы конкуренции**



Анализ факторов конкуренции предлагает контроль за действиями конкурентов. Здесь нужно отвечать на вопросы: кто конкурент? что им движет? что он делает? что может сделать? В анализе конкурентов выделяют следующие диагностические зоны: оценка их текущей стратегии, анализ будущих целей конкурентов, анализ сильных и слабых сторон конкурентов и перспектив их развития.

## **2.6. Социальные факторы**

Деятельность предприятия нередко в существенной степени зависит от различных социальных факторов. Они могут включать в себя социальные потребности и запросы, определяющие жизнедеятельность сотрудников данного предприятия; вопросы, связанные с общественной жизнью региона, где расположено предприятие. Вот ряд социальных факторов, влияющих на деятельность предприятия: демографическая ситуация в регионе; половозрастная структура населения; средний уровень дохода и прожиточный минимум; культурная среда и моральные ценности, религия; уровень образования.

К социальным факторам, играющим существенную роль в функционировании предприятия, относят также способ привлечения сотрудников к профессиональной деятельности. Кроме того, к социальным факторам можно отнести стиль жизни работников; степень их вовлеченности в решение внутренних управленческих задач; качественные изменения во взаимоотношениях сотрудников, стоящих на разных ступенях иерархии; внутренние ожидания людей от работы организации; различные риски, опасения и пр. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Еще одной

отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения [10, с.170-174].

## **2.7. Международные факторы**

Важным фактором внешней среды, оказывающим возрастающее влияние на международные операции предприятий, становится деятельность международных организаций. Наиболее многогранное воздействие на хозяйственную деятельность организаций оказывают структуры Европейского союза. Примером здесь может быть Единая согласованная политика в области конкуренции. Определены основные направления такой политики, правила конкуренции в рамках ЕС, согласовано законодательное регулирование процедур создания и регистрации компаний, их деятельности, бухгалтерской и финансовой отчетности и т.д. Важным итогом этой работы стало принятие Устава Европейской компании. Другой пример международного регулирования деятельности организаций — Генеральное соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ), заключенное в 1947 году между 23 государствами (в том числе и США). Каждое из этих государств согласилось предоставлять другим равный и недискриминационный режим торговли, снижать на основе многосторонних договоренностей тарифы и со временем устранить импортные квоты [6, с.76-79].

Изучение факторов макроокружения не должно ограничиваться определением их состояния в текущем периоде. Необходимо отслеживать и предвидеть тенденции, которые характерны для

изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут раскрыться перед ней в будущем.

### **Глава 3. Факторы локальной внешней среды**

#### **3.1. Поставщики**

С точки зрения системного подхода организация — это механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Основные разновидности входов — это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — пример воздействия внешней среды на операции и успешность деятельности любой организации.

В ряде случаев все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Например, обеспечение энергией, когда все организации получают энергию по ценам, установленным государством. При этом такие изменения, как повышение цен, подействует на организацию в той мере, в какой она расходует энергию.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Японцев считают создателями методов ограничения запасов. Фирмы, для которых материалы – входы, считают, что то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с в высшей степени взаимосвязанными поставщиками. В других странах может

понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объёма запасов. Крупные производители пива, например, заключают контракты с несколькими бумагопроизводителями на картон стандартного размера – под шесть банок пива и обеспечивают тем самым постоянный приток упаковочного материала, расходуемого в больших количествах. Таким путём производители пива обеспечивают свою безопасность на случай забастовки или производственных трудностей, которые в ситуации одного поставщика картона помешали бы выпуску пива в популярных шестибаночных упаковках. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Эта взаимозависимость между деньгами и поставщиками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

Капитал. Для функционирования и развития организации нужен капитал. В качестве потенциальных инвесторов могут выступать: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности получить нужный объем средств. Каждая фирма обязательно анализирует своё финансовое положение и определяет источники финансирования, а именно:

- Распределение капитала в целом на собственный и заёмный в зависимости от его рентабельности;
- Потребности в долгосрочных займах и краткосрочных кредитах по видам, странам, условиям получения и погашения;
- Источники получения займов и кредитов;

- Расчёт стоимости кредитов с учётом нормы учётного процента и сроков погашения кредитов;
- Получение доходов от хранения собственных средств в банках

[9, с.222-224].

Трудовые ресурсы. Для эффективной деятельности организации, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо ее обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификации. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером могут служить многие сектора компьютерной промышленности. Большое количество фирм вынуждено было искать самую дешевую рабочую силу в других странах.

Основной заботой современной организации является отбор и поддержка талантливых менеджеров. В проведенных исследованиях при ранжировании по степени важности ряда факторов руководители фирм выделили в первую очередь: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. Поддержка талантливых управляющих – это зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предполагаются достаточно высокая заработная плата и льготы. По большей части организации стараются также решить проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путём обучения и поддержки собственных сотрудников.

### **3.2. Законы и государственные органы**

Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Изменения в законодательстве прямо воздействует на многие виды деловой активности. Эти изменения происходят и на достаточно высоком уровне (так, введение налогового учета в России оказало сильное влияние на деятельность предприятий, которым пришлось организовывать введение дополнительного учета), и в области конкретной отраслевой проблематики (например, круг вопросов, связанных с введением тех или иных санкций и правил, изменениями в трудовом законодательстве). Взаимодействие между покупателями и продавцами попадает под действие многочисленных правовых ограничений. В нашей стране это, в первую очередь, Правила торговли и закон о защите прав потребителей. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда и неопределенностью. Примером может служить таможенное законодательство, в котором содержатся противоречивые инструкции, а также налоговое законодательство [11, с.115-118].

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую имеющие силу закона.

**Местные органы управления** . Регулирующие постановления местных органов власти также усложняют ситуацию. Местные органы власти требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают

возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет, например, об энергетике, системах телефонной связи и страхования, то и устанавливают цены. Некоторые местные законы модифицируют федеральные нормы. Организация, которая ведет свои дела на территории десятков субъектов федерации и десятков иностранных государств, сталкивается со сложной и многообразной системой местных установлений.

### 3.3. Потребители

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры может быть довольно значительным. Анализ потребителей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- Географическое месторасположение покупателя;
- Демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности;
- Социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы привычки;
- Отношение покупателя к продукту, отражающие то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт.

Изучая потребителя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможности в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того насколько существенно для него качество покупаемой продукции [12, с.330-335].

#### 3.4. Конкуренты

Это важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.



Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. Конкурентная среда формируется не только внутри отраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и рекламирующими её на одном и том же рынке. Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им «убит» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддаётся восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа [8, с.65-69].

## **Глава 4. Методы анализа внешней среды**

### **4.1. Метод SWOT**

SWOT (CWOT) — сокращенное слово, образованное из начальных английских слов «мощь» (capacity), «слабость» (weakness), «возможности» (opportunity) и «угрозы» (threat). В соответствии с этим подходом для определения состояния фирмы необходимо проанализировать следующие факторы:

- мощь по отношению к внешней среде;

- слабость по отношению к внешней среде;
- возможности, проистекающие из внешней среды;
- угрозы, проистекающие из внешней среды.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляют список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид:

**Таблица 1**

	Возможности	Угрозы
<b>Матрица SWOT</b>	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Сильные стороны</b>		
1.	П О Л Е	П О Л Е
2.	“СИВ”	“СИУ”
3.		
<b>Слабые стороны</b>		
1.	П О Л Е	П О Л Е
2.	“СЛВ”	“СЛУ”
3.		

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе

анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля:

- “СИВ” (сила и возможности);
- “СИУ” (сила и угрозы);
- “СЛВ” (слабость и возможности);
- “СЛУ” (слабость и угрозы).

На каждом из данных полей следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля “СИВ”, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле “СЛВ”, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле “СИУ”, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся в поле “СЛУ”, организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная

возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного проведения методологии SWOT- анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, насколько важным для организации является в стратегии ее поведения учет каждой из выявленных угроз и возможностей [15, с.9-10].

## 4.2 Матрица возможностей

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей :

**Таблица 2**

<b>Матрица возможностей</b>	<b>Сильное влияние</b>	<b>Умеренное влияние</b>	<b>Малое влияние</b>
Высокая вероятность	ПОЛЕ “ВС”	ПОЛУ “ВУ”	ПОЛЕ “ВМ”
Средняя вероятность	ПОЛЕ “СС”	ПОЛЕ “СУ”	ПОЛЕ “СМ”
Низкая вероятность	ПОЛЕ “НС”	ПОЛЕ “НУ”	ПОЛЕ “НМ”

Вертикальное поле матрицы: степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние);

Горизонтальное поле матрицы: вероятность того, что из возможностей организация сможет использовать (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Полученные внутри данной матрицы девять полей возможностей имеют равное значение для организации.

Возможности, попадающие на поля “ВС”, “ВУ” и “СС”, имеют большое практическое значение для организации, и их надо обязательно использовать.

Возможности же, попадающие на поля “СМ”, “НУ” и “НМ”, практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

### 4.3 Матрица угроз

Таблица 3

Матрица угроз	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	“Легкие ушибы”
Высокая вероятность	ПОЛЕ “ВР”	ПОЛЕ “ВК”	ПОЛЕ “ВТ”	ПОЛЕ “ВЛ”
Средняя вероятность	ПОЛЕ “СР”	ПОЛЕ “СК”	ПОЛЕ “СТ”	ПОЛЕ “СЛ”
Низкая вероятность	ПОЛЕ “НР”	ПОЛЕ “НК”	ПОЛЕ “НТ”	ПОЛЕ “НЛ”

Вертикальное поле матрицы: возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, “легкие ушибы”).

Горизонтальное поле матрицы: вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Те угрозы, которые попадают на поля “ВР”, “ВК” и “СР”, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля “ВИ”, “СК” и “НР”, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке.

Что касается угроз, находящихся на полях “НК”, “СТ” и “ВЛ”, то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения [3, с.45-48].

#### **4.4. Метод составления профиля**

Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому фактору экспертным образом дается:

— оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение;

- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния;
- оценка направленности влияния по шкале: +1 – позитивное влияние, -1 – негативная направленность.

**Таблица 4**

Факторы среды	Важность для отрасли <b>A</b>	Влияние на организацию <b>B</b>	Направленность на влияния <b>C</b>	Степень важности <b>D = A * B * C</b>
---------------	----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	--

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно первостепенное значение для их фирмы и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания [2, с.6-9].

Как видим, анализ среды – очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих изменений в среде, объективной оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Не зная среды, организация не может существовать. Изучение среды дает возможность организации обеспечить успешное продвижение к своим целям, выработать стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее целей.

## **Заключение**

В ходе данной работы я определила, что одним из важнейших элементов стратегического управления является анализ внешней среды. И угрозы, которые подстерегают компанию, и возможности, которые ей предоставляются, — все это присутствует именно в деловой среде, частью которой является бизнес. Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики, быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катаклизмы и многие другие «сюрпризы». В то же время здесь компанию поджидают покупатели, ресурсы, необходимые для бизнеса.

Мною сделан вывод, что экономисту-менеджеру анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть угрозы и возможности.

Анализ внешней 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. Компания, не следящая за изменениями во внешней среде, пренебрегающая скрупулезным комплексным анализом внешней среды, неминуемо потеряет свои позиции на рынке,



и как следствие, потерпит крах. В данной работе были рассмотрены все возможные факторы, оказывающие влияние на внешнюю среду организации, а значит и на деятельность организации в целом, а также методы анализа внешней среды организации. Рассчитав, взвесив, проанализировав результаты исследований, грамотный и высококвалифицированный менеджер сможет сделать необходимые выводы из сложившейся ситуации во внешней среде, наметить пути развития организации в перспективе, своевременно скоординировать их, учитывая переменчивость и подвижность внешней среды, что станет залогом для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития.

### **Список литературы и интернет-ресурсов:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Практикум по курсу. -3-3 изд. – М.: Гардарики, 2000 – 258 с.
2. Гибсон ДЖ.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000.- 111 с.
3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие./Г.Я. Гольдштейн. Изд.2, доп. — Таганрог: ТРТУ, 2003. — 94с.
4. Громов Н.Н., Персианов В.А., Усков Н.С. и др. Учебное пособие для студентов вузов. –М.: ИЦ «Академия», 2003. – 350 с.
5. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: курс лекций./А.Н. Дятлов, М.В. Плотников. — М.: 2004. — 337с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов./А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415с.

7. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. — М.: Академический проект, 2000.- 196 с.
8. Краснова В., Привалова А. Семь нот менеджмента.- М.: ЗАО «Журнал Эксперт» 2000. –320 с.
9. Мескон М.Х., Альберт М.Ю., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: пер.с англ. — М.: Дело, 2000. – 315 с.
10. Новиков К.А. Основы менеджмента. Сборник учебных материалов. – Обнинск.: ГП «Викинг», — 2000. – 262 с.
11. Соловьев, В.С. Стратегический менеджмент: учебник./В.С. Соловьев. — М.: Международные отношения, 2000. — 448с.
12. Томпсон А.А., мл., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов. Пер. с англ. \_М.: ИНФРА-М, 2000. – 511 с.
13. Цукарев С.С., Федосеев В.И., Шibaева С.С. Общий менеджмент: основа гипертекстового электронного учебника. – Новосибирск, 2001.- 230 с.
14. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Пер. с англ. — М.: «Бизнес-ИНФОРМ», 1997.-95 с.
15. Журнал «Маркетинг» №4 (53), 2000. –73 с.
16. Внешняя среда организации. Ее основные элементы. [www . management .aaa. ru](http://www.management.aaa.ru)