МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра общего, стратегического, информационного менеджмента и**

**бизнес – процессов**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ. МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА АНАЛИЗА**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.С. Яковлева

(подпись, дата)

Факультет управления и психологии, курс1

Направление подготовки 46.03.02 «Документоведение и архивоведение»

Профиль «Организационное проектирование документационного обеспечения управления в организации», очная форма обучения

Научный руководитель,

канд.экон.наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Д.В. Ланская

(подпись, дата)

Нормоконтролер,

канд.экон.наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Д.В. Ланская

(подпись, дата)

Краснодар 2017

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение….…………………………………………………………………………………………………………..3](#_Toc479012557)

[1 Сущность и значения анализа внешней среды организации………………………..…..5](#_Toc479012558)

[1.1Сущность понятия внешней среды и ее роль в деятельности организации……………………………………………………………………………………………………..5](#_Toc479012559)

[1.2 Характеристика факторов макросреды …………………………………..7](#_Toc479012560)

[1.3 Характеристика факторов микросреды ……………………………………………………...8](#_Toc479012561)

[1.4 Анализ неопределённости организационной среды ………………………..10](#_Toc479012562)

[2. Методы анализа внешней среды организации………………………………………………13](#_Toc479012563)

[2.1 SWOT- анализ ……………………………………………………………………………………………………………………….13](#_Toc479012564)

[2.2 SNW – анализ ………………………………………………………………………………………………………………………..16](#_Toc479012565)

[2.3 PEST – анализ ……………………………………………………………………………………………………………………….18](#_Toc479012566)

[2.4. PESTLE-анализ ……………………………………………………………………………………………………………………20](#_Toc479012567)

[2.5 STEEP - анализ ……………………………………………………………………………………………………………………..21](#_Toc479012568)

[2.6 Модель «5 сил конкуренции» Портера …………………………………………………………………….22](#_Toc479012569)

[3 Анализ внешней среды организации на примере турфирмы «Мир экскурсий»…………………………………………………………………………..25](#_Toc479012570)

[3.1 SWOT и SNW – анализ деятельности турфирмы «Мир экскурсий» 25](#_Toc479012571)

[3.2 PESTLE-анализ турфирмы «Мир экскурсий» 27](#_Toc479012572)

[3.3 STEEP-анализ турфирмы «Мир экскурсий» 28](#_Toc479012573)

[Заключение.. 30](#_Toc479012574)

[Список использованных источников 31](#_Toc479012575)

# ВВЕДЕНИЕ

В XXI веке в большинстве стран уже произошел переход от рынка, где необходимо было заполнить пустые ниши, и в конкурентной борьбе одерживали верх предприятия, сумевшие обеспечить продажу продукции быстрее других, к рынку с высоким уровнем конкуренции. Для того чтоб удержаться на данном рынке компаниям необходимо выдержать конкурентную борьбу и обойти большинство конкурентов по ключевым позициям. Именно условия жесткой конкуренции подтолкнули предприятия к совершенствованию методов своего хозяйствования и проведению новых исследований, где учитываются внешние и внутренние факторы. Для успешного функционирования организации в долгосрочной перспективе, необходимо предвидеть с какими трудностями может столкнуться компания в будущем, и какие новые возможности могут открыться для организации уже сегодня. В целях решения этих задач применяются различные методы анализа внешней среды организации.

*Актуальность* данной работы заключается в необходимости изучения методов анализа внешней среды организации для понимания того, какие перемены во внешнем окружении влияют на организацию, какие факторы несут в себе угрозу, а какие факторы обеспечивают большие возможности для осуществления целей организации.

Научная новизна заключается в изучении потенциала употребления обширно используемых организациями методов анализа внешней среды для повышения эффективности деятельности данных организаций в условиях разнообразной, сложной и турбулентной внешней среды.

*Анализ литературы по теме исследования* свидетельствует о том, что изучение внешней среды организации и ее влияние на функционирование фирмы находится в центре внимания не только менеджеров организации, но и ученых. Данный вопрос нашел свое отражение в трудах таких исследователей, как: Баканов М.И. [1],Кабушкин Н. Л. [11], Драчева Е.Л.[9], Головков А.Н. [7], Осташков А.В. [15], Тюрина А.Д. [21], Хорин А.Н.[24], Соловьёва П.В. и Ланская Д.В. [31] и др.

*Объектом исследования* выступает внешняя среда организации.

*Предмет исследования* - факторы и условия формирования внешней среды организации.

*Цель данной работы* - оценить воздействие факторов внешней среды на функционирование организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие *задачи*:

* определить сущность понятия внешней среды и ее роль в деятельности организации;
* рассмотреть современные подходы к понятию внешней среды организации;
* рассмотреть анализ неопределенности организации;
* исследовать методы анализа внешней среды организации: SWOT- анализ, SNW-анализ, PEST – анализ, PESTLE-анализ, STEEP – анализ, Модель «5 сил конкуренции» Портера;
* провести SWOT- анализ, SNW-анализ, PESTLE-анализ и STEEP – анализ деятельности турфирмы «Мир экскурсий».

Структура научной работы состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованных источников. В первом разделе рассматривается сущность понятия внешней среды организации, дается характеристика факторов макро и микросреды, а также рассматривается неопределенность организационной среды. Во втором разделе проводится сравнительное исследование методов анализа внешней среды организации, таких как SWOT – анализ, SNW-анализ, PEST – анализ, PESTLE – анализ, STEEP – анализ, Модель «5 сил конкуренции» Портера. Определяются достоинства и недостатки каждого метода. В третьем разделе проводится анализ внешнего окружения турфирмы «Мир экскурсий» при помощи SWOT-, SNW-, PESTLE- и STEEP – методов анализа.

1 Сущность и значения анализа внешней среды организации

* 1. Сущность понятия внешней среды и ее роль в деятельности организации

Понятие организации менялось с течением времени. Изначально под организацией понималась структура любой системы. Когда "менеджмент" как наука стал независимой областью знаний, слово "организация" начало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). Т.е. под "организацией" следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования [11].

Организация не существует отдельно от внешнего мира, напротив, внешний мир может оказывать существенное влияние на деятельность и политику организации [2]. Во внешней среде могут заключаться не только угрозы, но также и перспективы, открывающиеся перед компанией. И лишь максимальное использование возможностей внешней среды и сведение к минимуму угроз, позволяют компании оставаться конкурентоспособной и иметь успех на рынке.

Именно анализ факторов внешней среды и прогнозирование их влияния на компанию позволяют организации быстро адаптироваться к изменениям и принимать стратегически верные решения для дальнейшего развития и продвижения. Однако анализ данных факторов невозможен без понимания того, что представляет собой внешняя среда. Для того чтобы разобраться с этим понятием, необходимо проанализировать подходы различных авторов к пониманию внешней среды организации.

Согласно Е.Л. Драчевой и Л.И. Юликову: «Внешняя среда – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании» [9]. Е.Л. Драчева и Л.И. Юликов акцентируют внимание на воздействие факторов внешней среды на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Необходимо отметить, что внешняя среда оказывает воздействие абсолютно на все стороны деятельности компании [9]. А. Д. Тюрина под внешней средой понимает совокупность элементов, условий, факторов и сил, воздействующих на организацию извне, тем самым меняя ее поведение [21]. А авторы учебного пособия по основам менеджмента И.Ю. Солдатова и М.А. Чернышева полагают, что внешняя среда – это совокупность факторов (условий и организаций), оказывающих воздействие на деятельность фирмы [18]. Дж. Белл раскрывает понятие внешней среды через его составляющие: «Внешняя среда организации состоит из таких внешних элементов, как потребители, конкуренты, правительственные органы, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов» [28]. А.Н. Головков утверждает, что внешняя среда является средой функционирования экономического субъекта, возникает и существует независимо от его деятельности и при этом оказывающая существенное воздействие на него [7]. По мнению А. Н. Хорина и В. Э. Керимова «под внешней средой понимается совокупность факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования» [24].

Таким образом, можно отметить, что все авторы сходятся во мнении, что внешняя среда – это совокупность всех условий и факторов, зарождающихся в окружающей среде, независимо от активности какого-либо предприятия, но воздействующих или способных оказать воздействие на его деятельность и поэтому требующих принятия управленческих решений.

Состояние внешней среды играет важную роль в деятельности организации. Независимость существования внешней среды от предприятия приводит к необходимости учета внешней среды в работе организации. В связи с этим от точности учета всего многообразия факторов внешнего окружения зависит то, насколько эффективной и плодотворной будет функционирование фирмы.

* 1. Характеристика факторов макросреды

Ни одна организация не может существовать без внешнего окружения и постоянного взаимодействия с ним. Предприятие осуществляет свою деятельность, находясь под влиянием внешней среды [2]. Каждой организации необходимо систематическое получение из внешней среды исходных продуктов для обеспечения своей жизнедеятельности. При этом каждая фирма должна передавать что-либо во внешнюю среду в качестве платы за получаемые ресурсы, необходимые для ее деятельности. Как только нарушаются взаимоотношения с внешней средой, организация перестает существовать.

Для проведения анализа внешней среды необходимо разделение ее на составляющие. Большинство ученых во внешней среде выделяют два уровня: макроокружение и микроокружение (макро- и микросреду) [2; 22].

Макросреда – это факторы, воздействующие на организацию не напрямую, но которые, тем не менее, оказывают ощутимое действие на ее функционирование, т.е. макроокружение косвенно влияет на внутреннюю среду предприятия. В макросреду входят экономическая, природная, социально-культурная и политическая среда, в условиях которой функционирует фирма [17].

Наиболее общие условия среды для работы организации создает макроокружение и, как правило, оно не носит специфического характера по отношению к отдельно исследуемому предприятию [14]. Однако, степень его влияния на различные хозяйствующие субъекты неравномерна. В основном, это случается вследствие особенностей в сферах деятельности предприятий, и различия их ресурсных возможностей [3].

Анализ макроокружения сосредоточен на изучении политической, законодательной, экономической сферы, научно-технического прогресса и социальной среды, экологии, природно-климатических условий. Элементы макроокружения взаимодействуют друг с другом, а значит, изменение одного из них повлечет за собой изменения других элементов. В этой связи при анализе данных элементов важно принимать во внимание данные взаимосвязи [4].

Более подробная информация касательно структуры внешней среды представлена на рисунке 1.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Рисунок 1 – Структура внешней среды организации

Таким образом, анализ макросреды позволяет предприятию оценить угрозы для своей деятельности, исходящие из внешней среды, и вовремя принять меры для их устранения. Также, помимо угроз, фирма благодаря анализу макросреды может обнаружить перспективы для своего дальнейшего роста и развития.

### 1.3Характеристика факторов микросреды

Микросреда – это экономическая среда, связанная с фирмой и обслуживанием ее клиентуры, включая поставщиков, покупателей, потребителей услуг и контактные группы, проявляющие интерес к фирме и способные влиять на ее деятельность [17].

Анализ микроокружения организации применяется в целях мониторинга состояния тех основных компонентов внешней среды, с которыми она взаимодействует напрямую. Он строится на исследовании бизнес среды и охватывает анализ поставщиков, покупателей, подрядчиков, заказчиков, инвесторов, кредиторов и конкурентов [4]. На рисунке 1 представлена схема данного взаимодействия.

Факторы микроокружения непосредственно воздействуют на функционирование организации, и их анализ требуется для установления рыночных позиций и выстраивания поведения организации.

Так итоги анализа покупателей, как фактора микроокружения, дают возможность найти объем продаж, которые способно произвести предприятие, раскрыть потенциал фирмы и возможности повышения числа потенциальных потребителей, предсказать изменение спроса на предлагаемую продукцию или услуги и т. д.

Анализ поставщиков предоставляет возможности для обнаружения направлений деятельности субъектов, снабжающих организацию сырьем, материалами, полуфабрикатами и т. д. Непосредственно от поставщиков может зависеть себестоимость и качество изготовленной продукции или услуги.

Анализ кредиторов и потенциальных инвесторов важен для поиска вариантов привлечения нового капитала, расширения деятельности фирмы.

Исследование конкурентов дает возможность увидеть преимущества и недостатки в их деятельности, на основании которых возможно раскрыть собственные конкурентные преимущества и выработать стратегию конкурентной борьбы.

Следует отметить, что большинство предприятий не уделяют должного внимания новым конкурентам и не рассматривают их как возможную угрозу, вследствие чего вырабатывается неверное конкурентное поведение и может произойти утрата доли рынка.

1.4 Анализ неопределённости организационной среды

Для принятия точных управленческих решений о деятельности и развитии организации важно учитывать особую характеристику внешней сред – неопределенность. Значительную роль в анализе внешней среды занимает оценка неопределенности организационной среды. Она выступает в качестве весомой характеристики внешней среды.

В экономической литературе под неопределенностью внешней среды понимают отсутствие, неполноту или недостаточность сведений об объекте, а также неуверенность в достоверности предоставленной информации. Это означает, что в большинстве случаев управленческие решения приходится принимать при отсутствии исчерпывающей информации о факторах среды, поэтому руководители, отвечающие за принятие решений, испытывают сложности при прогнозировании внешних изменений, произошедших вследствие принятия ими того или иного управленческого решения. Неопределенность внешней среды увеличивает риски неблагополучного исхода реализации управленческих решений для организации и усложняет подсчет затрат, связанных с другими возможными стратегическими направлениями.

Существует три вида условий, в которых возможно принятие организационных решений компании:

* полной определенности;
* ограниченной определенности (риска);
* неопределенности.

Уровень неопределенности внешней среды помогают выяснить значения следующих параметров: обыденность событий в сопоставлении с событиями, происходившими ранее; скорость изменения событий в сравнении с реакцией фирмы; прогнозируемость последующих событий на основании предыдущего опыта и навыков.

Основаниями для наступления неопределенности могут служить: условия внутренней и внешней среды; новые технологии; процессы глобализации; нехватка информации или ее неудовлетворительное качество; политические риски; новые материалы; миграции.

Так как обстоятельства, с которыми приходится сталкиваться предприятиям, могут быть различными, то им соответствуют разные уровни неопределенности. Эти уровни можно группировать путем анализа двух характеристик:

1) уровень простоты или сложности обстановки;

2) уровень стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней среды увеличивается вместе с повышением динамичности или же с ростом сложности ее условий. Это зависимость отражена на рисунке 2. Степень динамичности внешней среды определяется скоростью и частотой ее изменений.

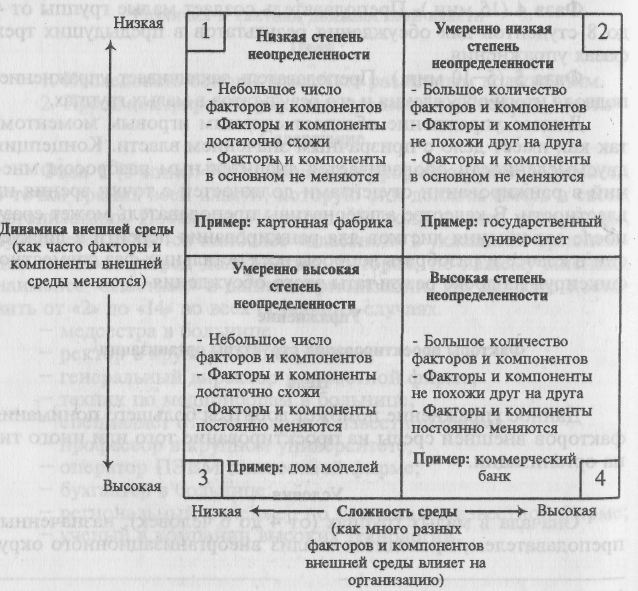


Рисунок 2 – Матрица степеней неопределенности внешней среды

организации [25]

Подводя итог можно отметить, что для успешной деятельности каждой отдельно взятой организации необходимо не только адаптироваться к внешней среде при помощи совершенствования своей внутренней структуры и способов ведения бизнеса, но и активно развивать внешние условия своей деятельности, систематически находя в окружающей среде угрозы и возможности. В условиях высокой неопределенности это крайне важно и на основе этих умений формируется база компетентного управления предприятием и избрания его стратегии.

Вывод. В первой главе было рассмотрено понятие внешней среды организации, изучена макро и микросреда организации, проанализировано понятие неопределенности в организации, а также разобраны факторы, влияющие на внешнюю среду организации.

2 Методы анализа внешней среды организации

### 2.1 SWOT- анализ

SWOT-анализ является одним из наиболее доступных методов анализа, применяемых при обосновании дальнейшего функционирования организации. Лучше всего его потенциал реализуются при обосновании стратегических решений, а также он может быть использован при разработке и контроле над проведением бизнес-планов [1].

SWOT-анализ свое название берет от четырех английских слов: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats(угрозы). Эти слова точно передают суть данного метода и наглядно представлены в таблице 1

Таблица 1 – Наглядное представление SWOT- анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Позитивное воздействие | Негативное воздействие |
| Внутренняя среда | Strengths– рассматривает возможности компании или ее особенности, предоставляющие преимущества перед конкурентами | Weaknesses– рассматривает свойства, ослабляющие компанию, отсутствие чего-либо важного или что-либо необходимое, чего нет в компании, но есть у конкурентов |
| Внешняя среда | **O**pportunities – внешние возможные обстоятельства, предоставляющие дополнительные возможности для организации | **T**hreats – внешние возможные обстоятельства, наступление которых может ухудшить положение организации |

SWOT-анализ доказал свою результативность при осуществлении первоначальной оценки текущей обстановки в организации, но несмотря на это, он имеет довольно много недостатков, вследствие которых в настоящее время проведения SWOT-анализа становится недостаточно для получения наиболее полной и точной информации об организации. Сведения о преимуществах и недостатках представлены на рисунке 3.

Рисунок 3 – Сильные и слабые стороны SWOT-анализа

Сильные и слабые стороны могут включать в себя самые разные стороны деятельности организации. В таблице 2 указаны категории, наиболее распространенные в рамках SWOT-анализа. Любой анализ неповторим и может содержать одну или две из них, а может и сразу все.

Таблица 2 – Пример проведения SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Внутренняя среда | Качественный товар  Высокий уровень сервиса  Наличие передовых технологий  Опыт и квалификация персонала  Современное оборудование  Бренд с сильными позициями  Предоставление дополнительных услуг  Налаженная дистрибьюция и т.д. | Слабый менеджмент  Узкий ассортимент  Низкие производственные мощности  Высокая стоимость  Ограниченная целевая аудитория  Недостаток финансирования  Недостаточный рыночный сбыт и т.д. |

Продолжение Таблицы 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда | Улучшение экономической ситуации  Ослабление позиций конкурентов  Рост спроса на продукцию  Появление новых технологий  Рост уровня доходов населения  Благоприятные особенности рынка и т.д. | Рост налогов  Снижение покупательной активности  Улучшение позиций конкурентов  Снижение рождаемости  Увеличение количества конкурирующих фирм и т.д. |

Чтобы избежать возможных ошибок при проведении SWOT-анализа и получить наибольшую пользу от его проведения необходимо соблюдать указанные на рисунке 4 инструкции.

Рисунок 4 – Рекомендации по проведению SWOT-анализа

Благодаря тому, что метод SWOT-анализа в общем виде не включает в себя экономических категорий, его возможно использовать для различных объектов: для любых фирм, отдельных людей и стран с целью построения стратегий в самых разных сферах их деятельности. Проведение SWOT-анализа зачастую не требует каких-либо специальных навыков и может осуществляться, в том числе и неподготовленными людьми, и вместе с тем данный метод анализа позволяет организации увидеть наличие на рынке возможностей и определить свои способности к их достижению. Также SWOT-анализ формулирует угрозы, которые могут ухудшить положение организации. Сильные и слабые стороны анализируются с позиции потребителей, что дает объективное основание для решения о распределении ресурсов и дает возможность фирме извлечь наибольшую выгоду из находящихся в наличие возможностей.

### 2.2 SNW – анализ

Анализ состояния организации представляет собой обобщенную оценку организации, демонстрирующую ее сильные, слабые и нейтральные стороны. Определение "SNW-анализ" в некоторых аспектах схоже с определением SWOT-анализа, однако в SNW-анализе присутствует еще и нулевой аспект исследования.

SNW–анализ– является улучшенной моделью анализа слабых и сильных сторон компании. Аббревиатура SNW состоит из трех английских слов: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). Из аббревиатуры видно, что в SNW – анализе добавляется среднерыночное состояние (N). Нейтральная сторона была добавлена вследствие того, что иногда для удержания ведущих позиций в сравнении с конкурентами может оказаться достаточно состояния, когда данная компания относительно своих конкурентов по всем позициям, кроме одной главной, пребывает в состоянии N, и лишь в ключевом аспекте у нее S.

Как показывает практика, в роли нейтральной позиции лучше всего зафиксировать среднее рыночное состояние для определенной ситуации. В результате будет создана так называемая нулевая точка конкуренции. Организации это в первую очередь даст возможность обнаружить самую сильную сторону и работать над ее улучшением, то есть определить свое место на том или ином рынке.

Общий анализ внутренней среды организации состоит из указанных на рисунке 5 составляющих:

Рисунок 5 – Основные аспекты SNW-анализа

Маркетинг, в свою очередь, включает в себя долю рынка, конкурентоспособность предприятия, ассортимент и качество продукции (услуги), конъюнктуру рынка, продажу, рекламу и позиционирование товара. Анализ финансовой ситуации дает возможность определить результативность стратегического планирования, а также обнаружить возможные слабые места фирмы и ее позицию сравнительно с конкурентами. На каждом предприятии значительная роль отводится анализу управленческих операций. Не следует забывать и про [человеческие ресурсы,](http://fb.ru/article/65740/chelovecheskie-resursyi-segodnya) такие как квалификация и компетентность работников и руководителей и их отношение к целям компании. Также немаловажен и благоприятный климат в коллективе, без которого трудно достичь результативного выполнения поставленных задач. От слаженной и сплоченной работы всех структурных подразделений во многом зависит результат деятельности предприятия.

Метод осуществления SNW-анализа включает в себя точное и правильное заполнение таблицы, которая отражает сильные, нейтральные и слабые стороны стратегических позиций организации.

Вследствие использования SNW-анализа вырисовывается точная картина, из которой видны отчетливые обстоятельства на рынке. Таким образом, используя особые программы можно осуществить соотнесение полученных показателей со стратегией организации и принять решение относительно будущего направления деятельности, то есть оптимизировать сам процесс управления, повысив его эффективность.

В завершение рассмотрения SNW-анализа, можно сделать вывод, что он является довольно действенным способом установить конкурентоспособность предприятия.

### 2.3 PEST – анализ

Еще один известный вид анализа - PEST-анализ. Его также иногда называют STEP-анализом. PEST-анализ является маркетинговым инструментом, созданным для определения политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, влияющих на поведение компании [4]. Данные анализ имеет следующие преимущества:

* способствует определению бизнес возможностей;
* показывает вектор изменений бизнес-среды;
* помогает увидеть невозможность реализации проекта, по независящим от организации причинам, еще на старте;
* способствует формированию объективного представления о новой среде для бизнеса.

На рисунке 6 графически представлены основные факторы внешней среды, по которым осуществляется PEST-анализ.

Рисунок 6 – Основные аспекты PEST-анализа

Однако, анализируя внешнюю среду организации нельзя рассчитывать только на указанные факторы. Зачастую процессы, происходящие в реальной жизни, гораздо сложнее и разнообразнее. Методика PEST-анализа не может быть общей для всех организаций, из-за того, что в каждой из них есть свой уникальный набор ключевых факторов.

При проведении PEST-анализа, необходимо учитывать не только текущее состояние каждого фактора, но и прогнозировать его изменение на ближайшие несколько лет. Именно оценка воздействие на организацию факторов в долгосрочной перспективе дает возможность использовать полученные в результате проведения PEST-анализа данные для разработки стратегии организации. PEST-анализ является следующей ступенью развития SWOT-анализа путем конкретизации факторов внешней среды и разделения их на технологические, экономические, социальные и политические.

Политические факторы обусловливают среду компании и приобретение важных ресурсов для её деятельности. Главной целью исследования экономической ситуации является приобретение представлений о распределении ресурсов на уровне государства. Вкусы и предпочтения потребителей продукции учитываются в социальном компоненте PEST-анализа. При помощи изучения технологического компонента определяют тенденции в технологическом развитии, которые способны влиять на изменение рынка, в частности появление новых продуктов. Анализ осуществляется при помощи схемы «фактор – предприятие». Результаты анализа принято оформлять в виде матрицы, объединяющей факторы внешней среды, и указывающей силу их влияния, оцениваемую в баллах, процентах или других единицах измерения. Итоги PEST-анализа дают возможность оценить внешнюю экономическую ситуацию, сформировавшуюся в сфере производства и функционирования организации и оказывающую на нее существенное, среднее или слабое влияние.

2.4. PESTLE-анализ

PESTLE-анализ представляет собой расширенный вариант PEST-анализа, к которому прибавляются еще два показателя: факторы правового характера (L — Legal) и факторы экологического характера (E — Ecological). На рисунке 7 наглядно изображено происхождение PESTLE-анализа.

Рисунок 7 – Происхождение PESTLE -анализа

Факторы правового характера показывают юридическую среду деятельности бизнеса и со всеми подробностями рассматривают вероятное изменение правовых актов, которые могут оказать влияние на рентабельность существования в отрасли. Факторы экологического характера показывают степень воздействия компании на экологическую ситуацию в регионе; а также факторы экологического характера, которые могут оказать влияние на работу организации.

Данные метод поэлементного анализа внешней среды используется для определения стратегии изучаемого объекта и предусматривает обнаружение и оценку воздействия внешних факторов на деятельность предприятия. Также благодаря результатам PESTLE-анализа можно оценить внешнюю экономическую ситуацию, формирующуюся в отрасли.

### 2.5 STEEP - анализ

STEEP-анализ подразделяет ключевые факторы внешней среды компании на четыре категории:

* Social (Социальные) факторы;
* Technological (Технологические) факторы;
* Economical (Экономические) факторы;
* Environmental (Экологические) факторы;
* Political (Политические) факторы.

В большинстве случаев STEEP-анализ используют вместе со SWOT-анализом, обеспечивая последний факторами, определяемыми как возможности или угрозы.

При проведении STEEP-анализа следует придерживаться указанной на рисунке 8 последовательности действий.

Рисунок 8 – Последовательность действий при проведении STEEP-анализа

При проведении STEEP-анализа явно или неявно должен присутствовать «временной фактор». И проводя анализ в долгосрочном контексте, нужно спрогнозировать изменение внешних факторов в течение исследуемого периода времени.

### 2.6 Модель «5 сил конкуренции» Портера

Модель 5 сил конкуренции Портера применяется для описания структуры отрасли, анализа ее инвестиционной привлекательности, оценки конкуренции и определения стратегии бизнеса. Данная модель была разработана М. Портером в 1979 году. Согласно его теории, существуют пять движущих сил, которые характеризуют каждую отрасль и в совокупности определяют уровень или интенсивность рыночной конкуренции, а, следовательно, и прибыльность деятельности компании в анализируемой отрасли.

Результативно будет использование анализа Портера на макроуровне, с целью установления места организации в определенной отрасли. Однако, модель не дает необходимых результатов при использовании применительно к части отрасли или для анализа нескольких отраслей. Иначе говоря, в случае, если организация работает в различных сферах, то для каждого отраслевого вида деятельности необходимо произвести отдельный анализ пяти сил Портера.

На практике модель пяти сил конкуренции Портера предназначена для помощи компании в поиске такой сферы деятельности, в которой она будет ощущать меньшую зависимость от действия конкурентных сил или сама сможет влиять на конкурентные силы и получать прибыли больше, чем средняя прибыльность данной отрасли.

Для проведения анализа конкуренции необходимо идентифицировать 5 главных конкурентных сил, представленных на рисунке 9.

Рисунок 9 – Пять сил конкуренции М. Портера

С целью более точного использования данного анализа полностью себя оправдывает использование таблицы, в которой для каждой позиции выбирается характерная для организации степень угрозы и ей присваивается соответствующий балл.

Анализ пяти сил конкуренции М. Портера рассчитывается на данный момент времени, расстановка пяти сил довольно динамична и не предполагает прогнозирования будущих сценариев – данную информацию можно получить, проведя SWOT – анализе.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сделать вывод, что внешняя среда способна воздействовать на деятельность предприятия как положительно, так и отрицательно. Анализ внешней среды может и должен выступать инструментом, благодаря которому менеджер может держать под контролем факторы внешней среды организации. Позитивное воздействие внешней среды необходимо умело применять на пользу организации, а при обнаружении негативного влияния менеджер в зависимости от конкретных обстоятельств может использовать следующие три варианта поведения: незамедлительно принять меры по их компенсации, выиграть время, а затем принять меры, или же приспособиться к новой ситуации.

3 Анализ внешней среды организации на примере турфирмы «Мир экскурсий»

3.1 SWOT и SNW – анализ деятельности турфирмы «Мир экскурсий»

На сегодняшний день каждой компании необходимо разрабатывать долговременные стратегии, которые дают возможность оперативно действовать в соответствии с изменяющимися условиями рынка. Также необходимо исследовать возможности, открывающиеся для компании на рынке, выявлять угрозы и негативные влияния внешней среды. Фирме необходимо выработать свой стиль работы, оптимальным образом учитывающий особенность ее условий деятельности, возможностей, целей и ресурсов.

Успех современной фирме может обеспечить лишь четкое представление о целях ее деятельности, их своевременная коррекция и сопоставление с переменами во внешней среде, а также необходимо грамотное распределение материальных и людских ресурсов. С целью обнаружения факторов, влияющих на деятельность фирмы со стороны внешней среды, ее анализируют, используя различные методы.

Проведем SWOT-анализ деятельности туристической фирмы «Мир экскурсий», расположенной в городе Уфе. Данная фирма специализируется на различных видах туристических услуг в Республике Башкортостан. Результаты SWOT-анализа представлены в таблице 3 [23].

Таблица 3 – SWOT – анализ деятельности турфирмы «Мир экскурсий»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.Высокий профессионализм сотрудников;  2.Имидж компании;  3.Спрос на услуги фирмы на потребительском рынке;  4.Большой опыт компании в выбранной сфере деятельности;  5. Наличие большого ассортимента услуг. | 1. Высокая конкуренция;  2. Малоэффективная реклама;  3.Влияние фактора сезонности на прибыль;  4.Низкое развитие туристской инфраструктуры;  5.Недостаточная поддержка со стороны государства. |

Продолжение Таблицы 3

|  |  |
| --- | --- |
| 1.Рост уровня доходов населения;  2. Понижение налогов;  3. Увеличение темпов роста рынка;  4.Внедрение новых технологий; 5.Распространение услуг на другие группы потребителей. | 1.Невыполнение обязательств партнерами;  2. Перемена потребительских вкусов. |

Для более детального изучения внешней среды фирмы применяют SNW-анализ. В таблице 4 приведены результаты SNW-анализа для турфирмы «Мир экскурсий».

Таблица 4 - SNW-анализ фирмы «Мир экскурсий»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегические позиции и характеристики | Качественная оценка | | |
| S | N | W |
| 1. Общая (корпоративная) стратегия |  |  | Х |
| 2. Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам |  |  | Х |
| 3. Организационная структура |  | Х |  |
| 4. Финансы как общее финансовое положение | X |  |  |
| 5. Продукт и его конкурентоспособность | Х |  |  |
| 6. Структура затрат |  | Х |  |
| 7. Информационная технология |  | X |  |
| 8. Способность к реализации на рынке новых продуктов |  | Х |  |
| 9. Способность к лидерству | X |  |  |
| 10. Уровень производства |  | Х |  |
| 11. Уровень маркетинга |  | Х |  |
| 12. Уровень менеджмента |  | Х |  |
| 13. Качество персонала |  | Х |  |
| 14. Репутация на рынке | X |  |  |
| 15. Отношение с органами власти |  | X |  |
| 16. Отношение с профсоюзом |  | X |  |
| 17. Инновации и исследования |  |  | Х |

Исходя из данных, указанных в таблице, можно сделать вывод, что организация не владеет резервами, способными стать ее сильными сторонами. Значит, в целях повышения конкурентоспособности необходимо развиваться и совершенствоваться во всех направлениях деятельности.

### 3.2 PESTLE-анализ турфирмы «Мир экскурсий»

С целью определения стратегии турфирмы «Мир экскурсий», а также обнаружения и оценки воздействия внешних факторов на ее деятельность необходимо применить PESTLE-анализ. Результаты данного анализа указаны в таблице 5.

Таблица 5 – PESTLE-анализ турфирмы «Мир экскурсий»

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы | 1) В связи с политической обстановкой уменьшился туристический поток в Турцию, Египет и Сирию;  2) Понизилась туристическая привлекательность региона |
| Экономические факторы | 1) Спад в туризме в связи с уменьшением доходов граждан. Люди меньше путешествуют или выбирают более дешёвые туры и направления;  2) Образ России как дорогой страны с несоответствующим уровнем обслуживания препятствует развитию внутреннего туризма |
| Социальные факторы | 1) Страх туристов перед некоторыми направлениями и некоторыми культурно-бытовыми традициями разных народов;  2) Общемировая посткризисная тенденция экономить деньги;  3) Низкий уровень жизни населения;  4) Низкий поток туризма в мусульманские страны, связан с религиозными факторами |
| Технологические факторы | 1) Развитие новых технологий положительно влияет на туриндустрию (онлайн бронирование);  2) Зависимость отрасли от нововведений и изменений;  3) Низкая динамичность темпов научно-технического прогресса в туристической отрасли |
| Правовые факторы | 1) Изменение законодательства;  2) Введение ужесточающих режимов пребывания на территории некоторых стран |
| Факторы окружающей среды | 1) Чрезвычайные обстоятельства, стихийные бедствия негативно влияют на развитие туризма;  2) Ряд туристских центров создается с целью лечения туристов благодаря лечебным свойствам местных природно-климатических ресурсов |

Также благодаря результатам PESTLE-анализа можно оценить внешнюю экономическую ситуацию, формирующуюся в отрасли.

### 3.3 STEEP-анализ турфирмы «Мир экскурсий»

Для более подробного анализа внешних факторов и их влияния может быть использована методика STEEP-анализа, итоги проведения которой представлены в таблице 6.

Таблица 6 – STEEP-анализ внешнего окружения турфирмы «Мир экскурсий»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Знак влияния | Качеств оценка | Балльная оценка | Весовой коэф. | Важность фактора | Критический анализ |
| Социальные факторы | | | | | | |
| 1. безработица, как источник рабочей силы | + | существенное | 5,6 | 0,05 | 0,28 | нанять новых работников с меньшими затратами |
| 2. увеличение заинтересованности в туристических услугах | + | сильное | 9 | 0,17 | 1,53 | проведение рекламных мероприятий |
| 3. низкий уровень профессиональной подготовки в бизнесе | - | значительное | 7,2 | 0,12 | -0,864 | отдавать предпочтение зарекомендовавшим себя компаниям - партнерам |
| Технологические факторы | | | | | | |
| 1. внедрение конкурентами новых видов услуг | - | значительное | 6,5 | 0,1 | -0,65 | разработка уникальных пакетов услуг |
| 2. увеличение скорости обновления рынка | - | существенное | 5 | 0,07 | -0,35 | постоянный мониторинг рынка |
| Экономические факторы | | | | | | |
| 1. снижение конкуренции в связи с разорением фирм из-за кризиса | + | существенное | 4,1 | 0,1 | 0,41 | занять освободившиеся ниши на рынке |
| 2. повышение цен на перелеты | - | значительное | 7 | 0,1 | -0,7 | повышение цены путевки |

Продолжение Таблицы 5

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. понижение уровня инфляции | + | значительное | 6,5 | 0,07 | 0,455 | перевод валюты в более стабильную |
| IV Экологические факторы | | | | | | |
| 1. неблагоприят ная экологичес-кая обстановка | - | существенное | 4,1 | 0,02 | -0,082 | уменьшение количества путевок |
| V Политико-правовые факторы | | | | | | |
| 1. повышение налога на прибыль | - | значительное | 7,5 | 0,13 | -0,975 | льготное налогообложение |
| 2. установление политической стабильности | + | существенное | 4,2 | 0,03 | 0,126 | закрепление фирмы на рынке |

По результатам STEEP-анализа внешнего окружения турфирмы «Мир экскурсий» была построена диаграмма, которая изображена на рисунке 10, отражающая важность каждого конкретного фактора, влияющего на деятельность названной турфирмы.

Рисунок 10 - Важность факторов внешнего окружения

Из таблицы 6 и рисунка 10 можно сделать вывод, что турфирма работает в сравнительно нейтральной среде, близкой к агрессивной. Наибольшее влияние оказывают социальные (увеличение заинтересованности в туристических услугах), технологические и политико-правовые факторы, наименьшее - экологические. Это связано с функционированием фирмы в сфере услуг, а не производственной сфере деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог вышесказанному, важно отметить, что внешняя среда оказывает значительное воздействие на компанию. В первом пункте данной работы говорилось о том, что представляет собой внешняя среда организации и какое значение ее анализ оказывает на предприятие. Во втором пункте рассматривались методы исследования внешней среды организации, такие как SWOT- анализ, SNW-анализ, PEST – анализ, PESTLE-анализ, STEEP – анализ и модель «5 сил конкуренции» Портера. В третьем пункте данного исследования был проведен анализ турфирмы «Мир экскурсий» при помощи SWOT-, SNW-, PESTLE- и STEEP – анализа. Также в ходе проведения данной работы была определена сущность понятия внешней среды и ее роль в деятельности организации; рассмотрены современные подходы к понятию внешней среды организации; рассмотрен анализ неопределенности организации; исследованы методы анализа внешней среды организации: SWOT- анализ, SNW-анализ, PEST – анализ, PESTLE-анализ, STEEP – анализ, Модель «5 сил конкуренции» Портера, описаны их достоинства и недостатки, а также сфера применения.

В макросреде могут заключаться не только угрозы, но также и перспективы, открывающиеся перед организацией. И лишь максимальное использование возможностей внешней среды и сведение к минимуму угроз, позволит компании оставаться конкурентоспособной на рынке. Необходимо следить за появлением новых методов анализа внешней среды компании, а также применять их в целях оценки деятельности конкретных организаций. На данный момент существует большое количество методов анализа внешней среды компании. И каждый из них имеет как свои достоинства, так и недостатки. Для получения целостного представления о внешней среде организации одного метода анализа недостаточно. Разнообразные методы дополняют друг друга и лишь в совокупности помогают менеджеру в принятии верных управленческих решений.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баканов М. И., Мельник М. В., Шемет А. Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 536 с.
2. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
3. Бердников А. А. Анализ бизнес - среды и определение рыночной позиции организации / А. А. Бердников // Молодой ученый. – 2014. – №5. – С. 327-330.
4. Бердникова Л. Ф, Берников А. А. Обзор методов стратегического анализа внешней среды // Стратегическое планирование развития городов и регионов Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции. – Тольятти. 2015. С. 15-23.
5. Бердникова Л. Ф. Методические основы анализа ресурсного потенциала строительной организации: автореф. дис. канд. эконом.наук. – Тольятти, 2009. – 17 с.
6. Бест Р. Маркетинг от потребителя. - М.: Баланс Бизнес Букс ,2011, –743с.
7. Головков А. Н. Теория внутренней и внешней среды в управлении процессами интеграции бизнеса // Российское предпринимательство. – 2001. – № 12. – С. 46-51.
8. Горшкова Л. А. Анализ внешней и внутренней среды организации с использованием методов эвристики / Л.А. Горшкова Б. Н. Поплавский / Стратегическое управление // [Электронный доступ] http://elibrary.ru/item.asp?id=9572419 (дата обращения 02.02.2017).
9. Драчева Е. Л., Юликов Л И. Менеджмент. – М.: Издательство «Мастерство», 2014. – 288 с.
10. Инькова М. П. Анализ внешней среды организации / Инькова М.П., Вострецов А.М., Королев А.Г., Щегельский Д.В. // Академический вестник. 2015. № 1 (31). С. 184-188.
11. Кабушкин Н Л. Основы менеджмента. – Мн.: Новое знание, 2002. — 336 с.
12. Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг. СПб. : Издательство: Питер, 2007. – 752 с.
13. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг. – СПб: Питер, 2008. – 384 с.
14. Никифорова Е. В. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации / Е.В. Никифорова, Л.Ф. Бердникова, В.А. Авинова // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление, – 2012. – № 1. – С. 79-81.
15. Осташков А.В., Маркетинг. - Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2005. – 293с.
16. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. - СПб.: Изд-во СпбУЭФ,1993. – 180с.
17. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь.– М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
18. Солдатова И. Ю. Основы менеджмента. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»; Ростов н/Д: Наука-Пресс, 2006. – 256 с.
19. Петрова А.Н. Стратегический менеджмент.– СПб.: Питер, 2008. – 174 с.
20. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
21. Тюрина А. Д. Теория организации: конспект лекций. – М.: Издательство «Дело», 2012. – 174 с.
22. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – СПб.: Изд-во: Питер, 2008. – 368 с
23. Хайдарова А. С. Развитие внутреннего туризма региона на основе применения методов SWOT и SNW – анализа // Агропродовольственная политика России Издательство: Уральский научно-исследовательский институт экономической и продовольственной безопасности. Тюмень. – № 4 (16) http://elibrary.ru/pic/1pix.gif– 2015. – С. 65-68.
24. Хорин А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ. – М. :Эксмо, 2006. – 288 с.
25. Цыпкин Ю. А., Люкшинов А. Н., Эриашвили Н. Д. Менеджмент. [Электронный доступ] http://uchebana5.ru/cont/3664724-p32.html (дата обращения 04.03.2017).
26. Эткинсон Д. Стратегический маркетинг. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 250с.
27. Ядин Д. Международный словарь маркетинговых терминов. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2010. – 608 с.
28. Generald D. Bell. Orcanization and the External Enviranment 1997, in McGuire, op.cit.
29. PEST-анализ // [Электронный ресурс]

http://marketolog.biz/index.php?pid=49 (дата обращения 04.02.2017)

1. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы // [Электронный ресурс] http:// www.iteam.ru/publications/strategy/section16/ article\_1185/ (дата обращения 02.02.2017).
2. Соловьёва П. В., Ланская Д. В. Стратегическое управление интеллектуальным капиталом компании // [Экономика знаний](http://elibrary.ru/item.asp?id=23350017). Проблемы управления формированием и развитием – Краснодар. 2014. – С. 154-162.