

## Тема 2. PEST-анализ макросреды организации

*Практическое занятие*

---

Бабак Лариса Николаевна, к.т.н.,  
доцент кафедры менеджмента ШЭМ ДВФУ

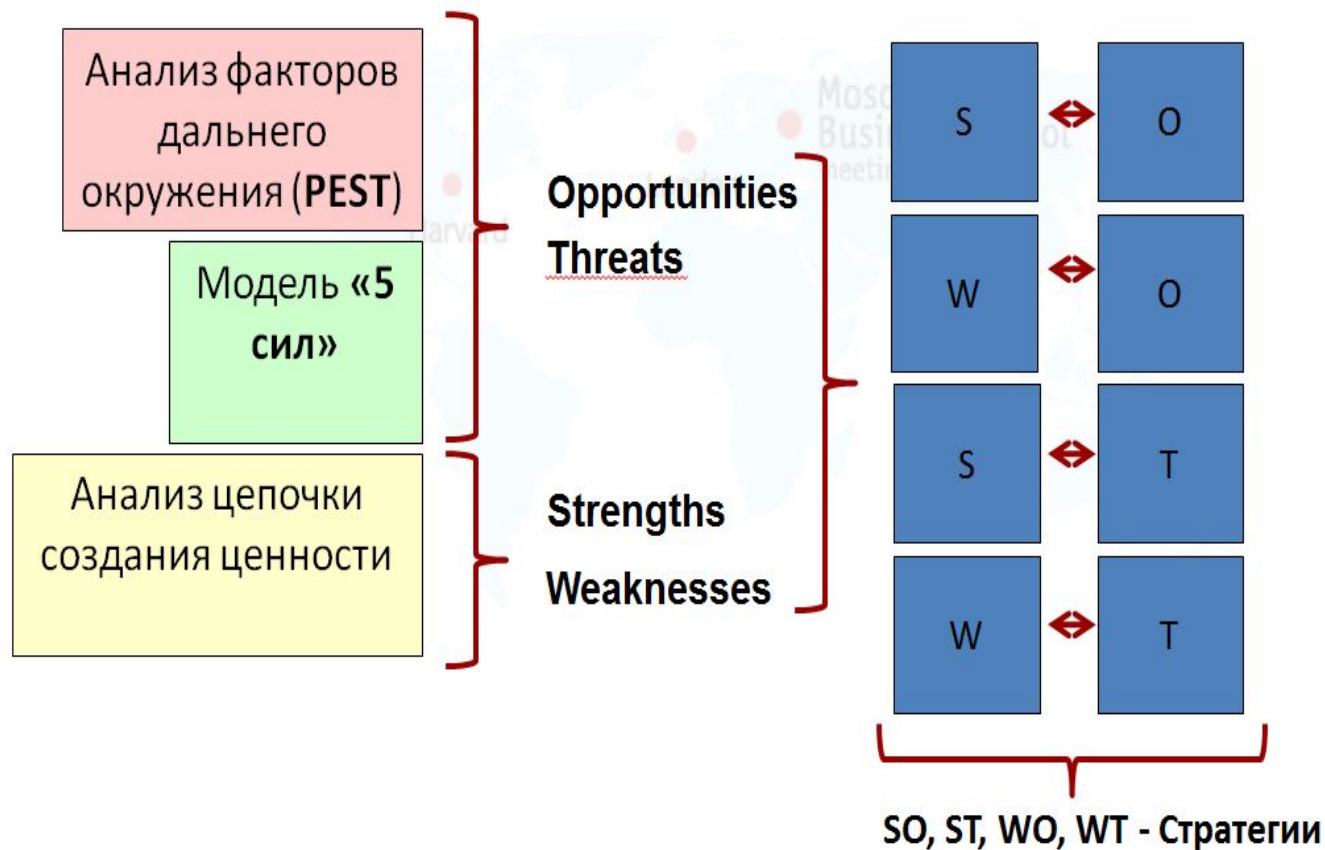


# Организация и ее внешняя среда

- **Зависимость от внешней среды.** Одной из важнейших характеристик любой организации является зависимость от своего окружения [Мескон].
- **Среда обеспечивает ресурсы,** которые нужны организации для того, чтобы производить товары и услуги.
- **Среда является источником возможностей** (Opportunities) и **угроз** (Threats).
- **Среда влияет на принятие различных стратегических решений.**



# Логика стратегического анализа, и место PEST-анализа



# Цель PEST-анализа

- **Цель анализа** – выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.
- При этом устанавливаются **события не подконтрольные организации, но влияющие на результаты ее деятельности.**
- Процесс анализа заставляет осмыслить ситуацию.
- Позволяет определить **благоприятные** (Opportunities) и **не благоприятные** (Threats) факторы.
- Позволяет наметить пути **использования** благоприятных факторов и **противодействия** не благоприятных.

# Разновидности PEST-анализа

1. **ETPS** – **E**conomic, **T**echnological, **P**olitical, **S**ocial [Френсис Х. Агилар; 1967];
2. **STEP** – *Strategic Trend Evaluation Process* [Арнольд Браун];
3. **SLEPT** – **S**ocial, **L**egal, **E**conomic, **P**olitical, **T**echnological;
4. **STEPE** – **S**ocial, **T**echnical, **E**conomic, **P**olitical, **E**cological;
5. **PESTLE/PESTEL** – **P**olitical, **E**conomic, **S**ociological, **T**echnological, **L**egal, **E**nvironmental;
6. **PESTEL** – **P**olitical, **E**conomic, **S**ociological, **T**echnological, **E**nvironmental, **L**abor;
7. **PESTLIED** – **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **L**egal, **I**nternational, **E**nvironmental, **D**emographic;
8. **STEEPLE** – **S**ocial/ **D**emographic, **T**echnological, **E**conomic, **E**nvironmental, **P**olitical, **L**egal, **E**thical;
9. ets...

# PEST или PESTLE?

## Какой вид анализа выбрать?

- Выбор зависит от ситуации
- Например: **STEPLNECEG**



# Факторы, рассматриваемые в PEST-анализе

- **«P» (Political)** — это факторы политико-правового окружения. Политическая обстановка, законодательство (нормативная база), в том числе специфически отраслевое.
- **«E» (Economic)** — это факторы экономического окружения. Изменение уровней инфляции и безработицы в бизнес-среде; Изменение курсов валют, стоимости капитала, фондовых рынков; Общая динамика развития экономики (рост\спад).
- **«S» (Social)** — это факторы социального окружения. Демографическая ситуация (рождаемость, уровень образования); Особенности менталитета, культурные особенности; Вкусы, предпочтения.
- **«T» (Technological)** — это факторы технологического окружения. Инновации в технологиях, оборудовании, материалах.

# Факторы, рассматриваемые в PEST-анализе

Политические	Экономические	Социальные	Технологические
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Регулятивная среда и гарантии</li> <li>•Налоговая политика</li> <li>•Регулирование и ограничения международной торговли</li> <li>•Законодательство, обеспечивающее принудительное осуществление условий договора</li> <li>•Защита потребителя</li> <li>•Трудовое право</li> <li>•Правительственная организация/отношение</li> <li>•Регулирование конкуренции</li> <li>•Политическая стабильность</li> <li>•Правила безопасности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Экономический рост</li> <li>•Процентные ставки и кредитно-денежная политика</li> <li>•Государственные расходы</li> <li>•Политика в отношении безработицы</li> <li>•Налогообложение</li> <li>•Валютные курсы</li> <li>•Уровень инфляции</li> <li>•Стадия экономического цикла</li> <li>•Ожидания потребителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Распределение доходов</li> <li>•Демографические показатели, темпы роста населения, распределение по возрастным группам</li> <li>•Трудовая/социальная мобильность</li> <li>•Изменения в стилях жизни</li> <li>•Отношения к работе/карьере и отдыху</li> <li>•Предпринимательский дух</li> <li>•Образование</li> <li>•Мода, увлечения</li> <li>•Сознание благополучия и благосостояния, чувство безопасности</li> <li>•Жизненные условия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Государственные расходы на научные исследования</li> <li>•Фокус отрасли на технологическое развитие</li> <li>•Новые изобретения и развитие</li> <li>•Динамика передачи технологий</li> <li>•Жизненный цикл и скорость технологического устаревания</li> <li>•Использование энергоресурсов и затраты</li> <li>•Изменения в IT</li> <li>•Изменения в Internet</li> <li>•Изменения в мобильных технологиях</li> </ul>



# PEST-анализ: как факторы делить на группы?

- **Пример:**
- Президент России Владимир Путин подписал указ о возрождении системы «Готов к труду и обороне» (ГТО), сообщает ИТАР-ТАСС.
- *«Одна из инициатив в этой сфере — возрождение ГТО, благодаря которому выросло не одно поколение активных, здоровых людей. Указ о старте этого проекта уже подписан. При этом решено сохранить старое название — «Готов к труду и обороне» как дань традициям, нашей национальной истории», — заявил президент на заседании совета по развитию физкультуры и спорта.*
- В примере описан политический фактор или социальный фактор?
- **Проблема:** трудно отделить политику от социума, экономику от социума.
- **Важно рассмотреть те факторы, которые важны для анализируемого бизнеса.**

# PEST-анализ: что искать?

- **Возможности** (*Opportunities*) - это благоприятные явления, события и тенденции во внешней среде, которые могут способствовать (создают возможности) для улучшения деятельности организации.
- **Угрозы** (*Threats*) – это неблагоприятные явления, события и тенденции во внешней среде, которые могут подорвать (создают угрозу) деятельности организации.
- Не действия, а факторы!
- Факторы должны соответствовать двум критериям:
  - Находятся за пределами сферы влияния (т.е. не подконтрольны организации);
  - Имеют некоторое значимое влияние на нее.
- Распространенная ошибка состоит **в определении потенциального направления действий для организации**, а не **выделение внешнего фактора**.
- При проведении PEST-анализа основное внимание должно быть направлено на **выявление внешних факторов**, а принятие решений, что с ними делать носит только предварительный характер. Что делать, будет решаться позже.

# PEST-анализ: факторы и действия



# PEST-анализ: нюансы терминологии

- **Opportunity** удобный случай; благоприятная возможность; стечение обстоятельств; благоприятный удобный случай; шанс, **возможность**; перспектива.
- **Возможность** – средство, условие, необходимое для осуществления чего-либо, возможное обстоятельство.
- **Opportunity** ≠ **Возможность**
- **Opportunity** = **Благоприятный (удобный) случай**



# PEST-анализ: анализ выявленных факторов

- Возможности для одних организаций – угрозы для других организаций.
- Пример:
- Фактор – *тенденция к потреблению здоровой пищи:*
  - **Благоприятный фактор** для сети кафе здорового питания «Хэлси фуд» (Healthy Food);
  - **Тяжелая угроза** для McDonald's
- Без привязки к конкретному объекту, **факторы «вообще» – бесполезны.**

# Примеры:

- **Строительный холдинг, специализирующийся на строительстве и реконструкции объектов атомной энергетики.**
- **Р.** Действует федеральная целевая программа «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России». (+)
- **Е.** По прогнозам потребность в электроэнергии к 2020 году должна увеличиться по базовому сценарию в 1,5 раза, по максимальному сценарию – в 2 раза. (+)
- **С.** Обостряются проблемы с привлечением и удержанием кадров. Большинство атомных станций и прочих атомных объектов размещается в закрытых моногородах. Люди не хотят там жить (-)
- **Т.** Активное развитие альтернативных источников энергии, а так же развитие энергосберегающих технологий. (-)

# PEST-анализ: источники информации

- ✓ Подписка на доступ к электронным версиям всех влиятельных СМИ: печатные, интернет, теле и радио-эфир
- ✓ Доступ к информации о компаниях из всех официальных источников РФ (РОССТАТ, ФСФР, РОСПАТЕНТ, и т.д.)
- ✓ Доступ к аналитическим системам поддержки принятия решений
- ✓ Инструменты самостоятельного мониторинга СМИ
  - <http://www.economy.gov.ru/> - Министерство экономического развития Российской Федерации
  - <http://www.gks.ru/> - Федеральная служба государственной статистики
  - <http://www.integrum.ru/> - поисково-информационная система Интегрум

# Как оформить результаты: простая таблица PEST-анализа

Факторы внешней среды	Влияние на стратегию компании
Политические	
Политика протекционизма отечественных предприятий по отношению к импортной продукции (+)	Облегчение конкурентной борьбы. Необходимо акцентировать внимание потребителей на том, что компания — это национальный производитель мебели, ни в чем не уступающий европейским представителям

- Что необходимо отразить в таблице:
  - Перечень факторов
  - Направление влияния
  - Описание влияния
  - Меры по использованию



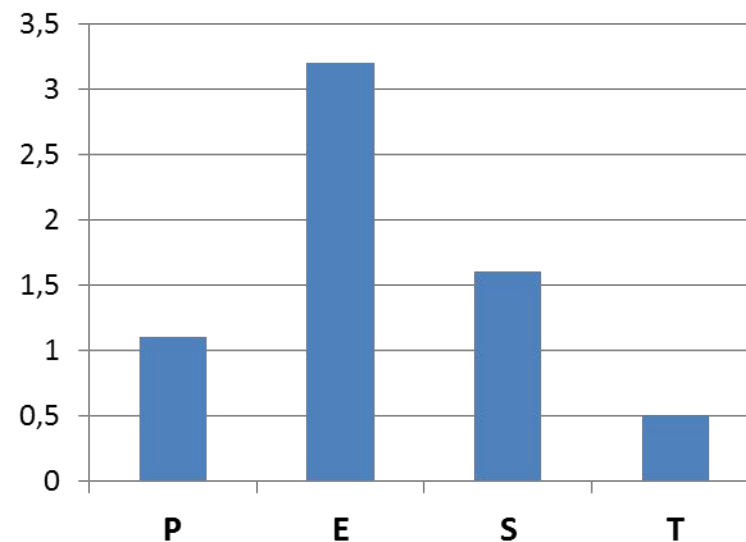
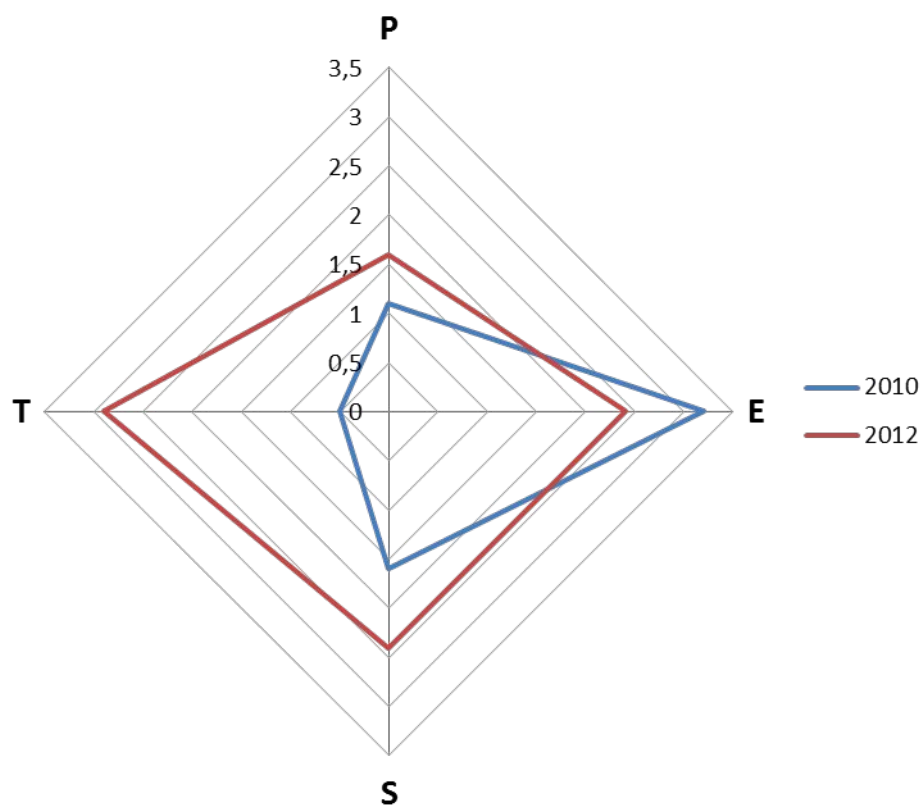
# Как оформить результаты: более информативная таблица PEST-анализа

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	Относительная значимость влияния фактора				ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ
	во времени*	по типу**	по динамике***	относительная значимость фактора ****	
P Политические					
E Экономические					
S Социальные					
T Технологические					
L Правовые					
E Экологические					

# Как оформить результаты: более информативная таблица PEST-анализа, обозначения в таблице

- \*) влияет в настоящее время , закончит влиять (в течение 6-12 месяцев)- N; влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 6-12 месяцев) – N\F; будет иметь значение в будущем (после 6-12 месяцев) – F ; кратковременно влияет - I
- \*\*) положительно влияет +; отрицательно влияет –
- \*\*\*) влияет и увеличивает влияние > ; влияет с постоянной значимостью =; влияет, но уменьшает влияние <
- \*\*\*\*) **CRITICAL**: угрожают существованию компании;  
**VERY IMPORTANT**: вызывают изменения в деятельности компании;  
**IMPORTANT**: влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности  
**SIGNIFICANT**: влияют, но не требуют значимых изменений;  
**UNIMPORTANT**: не оказывающие значительного влияния на компанию

# Как оформить результаты: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИАГРАММ



**Перевод качественных данных  
в количественные**

## Домашнее задание:

1. Провести анализ факторов макросреды (PEST-анализ) для бизнеса, в котором Вы работаете или который Вам хорошо знаком.
2. Провести анализ факторов ближнего окружения (5 сил по Портеру) для бизнеса, в котором Вы работаете или который Вам хорошо знаком.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



**ДФУ**  
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ  
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ