Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

**ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ПРАВА**

**КУРСОВАЯ (КОНТРОЛЬНАЯ) РАБОТА**

по дисциплине: «Основы менеджмента»

на тему: «Анализ внешней среды в стратегическом менеджменте»

Автор: Урусова О.В.Зач.кн.№12012987, гр. №\_731

Руководитель: Кишев Ю.И.

**План:**

Введение

§1.Анализ внешней среды

§2. Стратегический менеджмент

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

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 не 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 менеджмента состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды.

**§1. Анализ внешней среды**

В менеджменте под средой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним.

Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственное окружение, или среду косвенного воздействия) и макросреду (или общую, или непосредственное деловое окружение, или среду прямого воздействия).

Под внутренней средой понимается хозяйственный отдел фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Когда речь идет о внутренней среде фирмы, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущей перспективе.

Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причем, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. В этой части анализа рассматриваются политико-правовые, технико-экономические, экологические и др. факторы.

Изучение рабочей среды предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, это: покупатели, поставщики, конкуренты, кредиторы, акционеры.

Анализ внутренней среды направлен на определение потенциала организации и, как правило, проводится по следующим основным направлениям: маркетинг, производство, финансы, персонал, структура управления.

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных.

Управленческий механизм ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации: поставщики ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы; государственные органы, потребители , конкуренты , трудовые ресурсы .

Внешняя среда организации косвенного воздействия – это политические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, состояние экономики, международные события и другие факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения.

В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. То или иное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. К примеру, если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вообще ничего не почувствуют.

Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. В связи с этим выделяют такие факторы как - независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг.

Организация не имеет возможности влиять на внешнюю среду и для эффективной деятельности должна приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать.

Из сказанного выше видно, что деятельности основных сфер фирмы переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно говорить о том, что управление фирмой определяется двумя факторами:

--особенностью производственного процесса;

--характером внешней среды.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора, который становится определяющим.

Для проведения анализа необходимо:

--Определить основное направление развития предприятия

--Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении .

--Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Необходимо знать сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п. Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо: составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие; по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой; из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия .

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала). Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются за то, чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых o6щинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может порождать бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.

Политические факторы

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно связанные с соцкультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Политическая обстановка оценивается с точки зрения стабильности или нестабильности.

Сюда же можно отнести законодательные факторы той страны, в которой действует предприятие: налоги; правовая защита предпринимательской деятельности (законодательство: антимонопольное, о недобросовестной рекламе, антидемпинговое и другие); защита прав потребителей; законодательство по безопасности и качеству товаров; законодательство по охране труда и технике безопасности; законодательство по охране окружающей среды и т.д.

**§2. Стратегический менеджмент**

Стратегический менеджмент - это прежде всего анализ прогнозируемых

потребностей физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблемы и потребностей, которую может обеспечить товар. Решение может быть обретено с помощью различных технологий, которые сами по себе непрерывно меняются.

Роль стратегического маркетинга - прослеживать эволюцию заданного рынка и выявлять различные существующие либо потенциальные рынки или их сегменты на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

Выявленные товарные рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценить. Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием потенциала рынка, а динамически характеризуется длительностью своего существования, или жизненным циклом. Для конкретной фирмы привлекательность товарного рынка зависит от ее конкурентоспособности, иными словами, от ее способности удовлетворять потребности покупателей лучше, чем соперники.

Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока фирма удерживает конкурентное преимущество либо благодаря особым качествам, отличающим ее товары от соперников, либо в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам.

Роль стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т.е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.

Процесс стратегического маркетинга имеет средне и долгосрочный горизонты; задачей его является уточнение миссии фирмы, определение целей в области обращения товаров, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля эти две функции взаимно дополнительны в том смысле, что структура стратегического плана должна быть тесно увязана с операционным маркетингом. Операционный маркетинг делает акцент на таких переменных, как цена, система сбыта, реклама и продвижение товара, в то время как стратегический маркетинг направлен на выбор товарных рынков, на которых фирма будет обладать конкурентным преимуществом, и на прогноз общего спроса на каждом из целевых рынков.

Исходя из этого прогноза, операционный маркетинг, устанавливает цели по завоеванию доли рынка, а также маркетинговый бюджет, необходимый для их достижения. Но, чтобы быть эффективной, стратегия должна основываться на глубоком знании рынка, а осуществление ее требует соответствующих планов проникновения на рынок, а также политики сбыта, ценообразования и рекламы. Без этого даже самый лучший план имеет немного шансов на успех.

Избранная организация маркетинга должна, поэтому за счет межфункциональной координации обеспечить участие в процессе стратегического маркетинга всех уровней фирмы.

Стратегический маркетинг в структуре менеджмента фирмы играет значительную роль, так как указывает фирме на такие возможности, которые обеспечивают потенциал для ее роста и рентабельности. Как всякое стратегическое направление, стратегический маркетинг имеет среднесрочные и долгосрочные планы. И в первую очередь он осуществляет анализ прогнозируемых потребностей потенциальных покупателей.

Стратегическое планирование является неотъемлемой составляющей эффективного функционирования любого предприятия.

**Заключение**

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

Из сказанного выше видно, что деятельности основных сфер фирмы переплетены и зависят друг от друга и от внешней среды. Таким образом, можно говорить о том, что управление фирмой определяется двумя факторами:

--особенностью производственного процесса;

--характером внешней среды.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора, который становится определяющим.

Для проведения анализа необходимо:

--Определить основное направление развития предприятия

--Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении .

--Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Необходимо знать сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Стратегический маркетинг в структуре менеджмента фирмы играет значительную роль, так как указывает фирме на такие возможности, которые обеспечивают потенциал для ее роста и рентабельности. Как всякое стратегическое направление, стратегический маркетинг имеет среднесрочные и долгосрочные планы. И в первую очередь он осуществляет анализ прогнозируемых потребностей потенциальных покупателей. Стратегическое планирование является неотъемлемой составляющей эффективного функционирования любого предприятия.

**Литература**

1. Баринов В.А, Харченко В.Л., Стратегический менеджмент Изд-0: Инфра-М.;2005-326с.
2. Баумгарген Леонид , «Методы анализа макросреды организации» Маркетинг и маркетинговые исследования №2 -2008

3. Зуб.Анна. «10 шагов стратегического планирования», Маркетинг и маркетинговые исследования №6-2007.

4.Набоков В.И, Семенов А., Основы менеджмента, Изд-ий дом:Дашков и Ко ,2009-576с.

5.Одинцов А.А. Стратегический менеджмент Изд-о:КОЛОСС,2006-458с.