# УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

## АКАДЕМИИ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

### Кафедра менеджмента

**Курсовая работа**

по дисциплине: Основы менеджмента

На тему: Анализ внешней среды организации.

Выполнила: Студентка 3 курса

Группы МД-301

Казанцева Екатерина. С

Проверила: Шулепова Анна. Ю

**Челябинск 2010 г.**

**Содержание:**

**Введение**

**Теоретическая часть ………………………………………….……….……....5**

**1. Анализ внешней среды организации………………………………..........5**

1.1 Что такое организация. Понятие предпринимательская среда…....….....5

1.2 Понятие внешней среды организации, ее характеристика…………….....8

1.3 Внешняя среда организации прямого воздействия………………..…......15

1.4 Внешняя макросреда (среда косвенного воздействия)………………..…19

1.5. Анализ внешней среды организации………………………………….….23

* Анализ макросреды организации
* Анализ микросреды организации

**1.6** Международные изменения…………………………………………....…..39

**1.7** Методы анализа внешней среды организации……………………..….….41

* SWOT- анализ
* PEST- анализ
* SNW – анализ
* Метод взвешивания каждого фактора
* Профиль среды

1.8 Методика анализа угроз и возможностей макросреды ETOM.………....52

**Практическая часть………………………......................................................54**

**2. Анализ внешней среды организации на примере компании ОАО “Южуралкондитер”………………………………………………………......54**

2.1 О компании ОАО "Южуралкондитер"………………..………………......54

2.2. Характеристика внешней макросреды фирмы (PEST-анализ)………....58

2.3. Характеристика внешней микросреды фирмы…………………….…….63

2.4. SWOT-анализ ……………………………………………………………..68

**Заключение**

**Список литературыВведение**

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей. Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они предопределяют успешность функционирования компании, накладывают определённые ограничения на операционные действия. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке впервые стала рассматриваться в работах А.Богданова[[1]](#footnote-1) и Л. фон Берталанфи[[2]](#footnote-2) в первой половине ХХ века. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознанно только в 50-е годы в условиях усиления динамизма её факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром. Дальнейшее развитие данной концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно которому, выбор метода управления зависит от конкретной ситуации, характеризуемой в значительной мере определёнными внешними переменными.Организация взаимодействует с внешней средой, должна приспосабливаться к изменениям в ней, чтобы нормально функционировать, и в силу этого должна рассматриваться как “открытая система”. Открытая система зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают из внешней среды. Любая организация является открытой системой, так как всегда зависит от внешней среды.С точки зрения системного подхода, организация как открытая система – это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию (в соответствии со своими целями). Основные разновидности ресурсов входа: материалы, оборудование, капитал, рабочая сила. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счёт разработки концепции, согласно которой решение в любой ситуации определяется внешними и внутренними факторами и обстоятельствами. Таким образом, менеджер до принятия решения должен обязательно проанализировать все имеющиеся факторы, воздействующие на данную проблему, для успешного её решения.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её 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 её 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 её потенциал на уровне, необходимом для достижения её 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 углублённое представление не только о внутренней среде организации, её потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях её 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 последующем их достижении.Первоначально 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 путём адаптации своей внутренней структуры и поведением на рынке. Она должна 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 неопределённости внешней среды.

Актуальность темы обусловлена тем, что современная внешняя среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во все возрастающем числе случаев – это условие выживания и развития. Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что сами организации генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые, например, виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования, технологий.Целью данной работы является изучение теоретической базы для проведения практического изучения внешней среды организации, определённых ключевых компонентов среды и предоставление методик для их изучения на примере компании “Южуралкондитер”.

**Теоретическая часть.**

**1. Анализ внешней среды организации.**

**1.1 Что такое организация. Понятие предпринимательская среда.**

Как уже говорилось во введении, организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения поставленных общих целей.[[3]](#footnote-3)

Группа должна соответствовать требованиям:

наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;

наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;

наличие членов группы, которые работают вместе для достижения общих целей.

Организации бывают формальные и неформальные. **Формальные организации** - это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов.

**Неформальные организации** - организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют в каждой формальной организации.  
Общие характеристики организации:

Ресурсы организации. К ним относятся: кадры организации, капитал, материалы, технология, информация, которые составляют внутреннюю среду организации. Цель каждой организации предполагает преобразование различных ресурсов для достижения установленной цели.

Зависимость организации от внешней среды. Организация полностью зависит от окружающего мира, то есть внешней среды как в отношении ресурсов, так и в отношении своих клиентов или потребителей. Внешняя среда включает экономические условия в данной стране, правительственные акты, профсоюзы, конкурирующие организации, потребителей, а также общественные взгляды, технику и технологию в целом.

Разделение труда в организации. Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное разделение труда - это разделение на параллельно функционирующие подразделения внутри организации. Сложные большие организации осуществляют горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающиеся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называют отделами или службами. Вертикальное разделение труда - это координация работы составных частей организации: отделов, служб, различных подразделений. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Необходимость управления в организации. Чтобы организация могла добиться своих целей, задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда, поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. В связи с этим организация должна назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

В теории менеджмента существует такое понятие, как «предпринимательская среда». В менеджменте под предпринимательской 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).

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, социокультурные, экологические и подобные 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, НИОКР, финансы, персонал, структура управления.

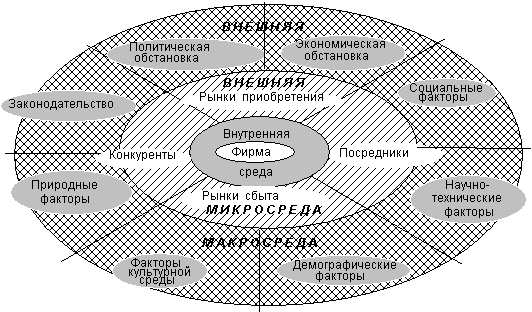


Рис. 1. Среда фирмы

Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка — две ступени в иерархии управления жестко связаны между собой диалектическим единством внешней и внутренней среды фирмы. Внешняя среда фирмы выступает как нечто заданное, внутренняя среда фирмы является по существу реакцией на внешнюю среду. Основные цели, которые ставит перед собой фирма, сводятся к одной обобщенной характеристике — прибыли. При этом, естественно, должны учитываться и внутренняя среда фирмы, и внешняя.

**1.2 Понятие внешней среды организации, ее характеристика.**

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: потребители, правительство, экономические условия и т.д.

Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, т. е. существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

**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.

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию является разделение внешних факторов на две основные группы: микросреду (среду прямого воздействия) и макросреду (среду косвенного воздействия).

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формируют такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность определенной организации. К нам относят следующие субъекты, которые будут рассмотрены нами далее: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако менеджеру необходимо постоянно вести их учет, так как среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. К основным факторам косвенного воздействия относятся: технологические, экономические, социокультурные и политико - правовые, а также международные изменения. Схематическое изображение фирмы и ее среды взаимодействия представлено на Рисунке 2.

***Рисунок 2.*** Среда фирмы

СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Изменчивая внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят аспекты, оказывающие непосредственное воздействие на успехи или неудачи организации. К этим аспектам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.

Связь между средами подчеркивает М. Бейкер: «Акцент на макроэкономический анализ основан на вере в то, что практика маркетинг-менеджмента на уровне отдельной фирмы в значительной степени определяется внешними факторами, внутри которых фирма действует. Это макроэкономические факторы, которые управляют структурой отраслей и рынков и природой конкуренции, то есть микросредой.»

**Характеристики внешней среды**

Руководство фирмы обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения в первую очередь теми факторами, от которых решающим образом зависит эффективность деятельности фирмы на конкретном этапе. Принятие решений зависит от широты охвата информации о состоянии внешней среды и действии ее различных факторов. Классификация факторов и качеств внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Придерживаясь в целом принятой в менеджменте классификации можно предложить следующий перечень характеристик внешней среды.

взаимосвязанность факторов;

сложность;

подвижность;

неопределенность.

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под **взаимосвязанностью** факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора внешнего окружения может обусловливать изменение других. Взаимосвязи и вектора влияния факторов внешней среды зачастую очень сложно предугадать. Положительные изменения для фирмы иногда могут привести и кажущиеся на первый взгляд негативными изменения.

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка. Глобализация экономики превращает среду организации в бурно изменяющуюся. Руководители уже не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Новые информационные технологии и средства связи объединяют отдельные страны в единое информационное пространство потребления. Как пишут К. А. Нордстрем и Й. Риддерстрале в книге «Бизнес в стиле фанк»: «Интернет открывает больше рынков и больше вещей, чем когда либо прежде, для тотальной прозрачности и возросшей глобализации. С разрушением барьеров избыток производственных мощностей становится нормой. Одновременно быстро снижаются затраты на поиск выгодного предложения; Интернет обеспечивает базу, на которой потребители могут использовать свою коллективную силу, чтобы торговаться. Фактически, власть переходит от тех, кто продает, к тем, кто покупает. Безликий, скромный, лояльный потребитель скоро станет историей».

Внешняя среда обладает определённой сложностью.

Под **сложностью** внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Если на организацию давят государственные постановления, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, при отсутствии политических «лобби» и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, долна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будут находиться организации, использующие разные технологии, претерпевшие более быстрое развитие, чем организации, которых все это не касается. Следующая характеристика внешней среды – подвижность.

**Подвижность** среды – это скорость с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего, фармацевтическую, химическую, электронную, авиационно-космическую отрасли, производство программных продуктов, биотехнологии, а также телекоммуникации. Изменения в этих отраслях столь стремительны, что экспертные прогнозы развития даже на 5-7 лет оказываются нереальными.

В перечисленных выше отраслях на фирмы оказывают воздействие такие факторы, как изменения технологий и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной среды.

Учитывая способность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или её подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Существует ещё одна характеристика внешнего окружения, которую следует выделить– это её неопределённость.

**Неопределенность** внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Таким образом, чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказывается на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчётах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, даёт возможность учитывать конкретное условие внешней среды путём применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт.

Эффективная деятельность организации предполагает, что менеджер обладает навыками работы в условиях неопределенности внешней среды, отсутствии достаточной информацией для того, чтобы точно прогнозировать динамику нужд потребителей и изменения внешних факторов. Когда скорость происходящих изменений возрастает, организация сталкивается с достаточно высоким уровнем неопределенности. В результате организации необходимо максимально быстро адаптироваться к быстрым изменениям, но это требует значительных усилий, временных и финансовых затрат.

В настоящее время существуют две базовые стратегии работы в условиях высокой неопределенности среды: адаптация и воздействие на среду.

1. *Адаптация организации к изменениям среды с целью сделать ее более благоприятной для функционирования.*

В зависимости от влияния неопределенности различных факторов внешней среды, менеджмент компании может использовать различные стратегии адаптации, четыре основных вида которых приводятся ниже:

*роли наблюдателей-«дипломатов»*. В компании могут создаваться специальные отделы или сотрудники, исполняющие роли наблюдателей-«дипломатов». Их задача заключается в связывании и координации взаимодействия организации с ключевыми элементами внешней среды. Во-первых, они занимаются поиском и обработкой информации о происходящих за пределами организации переменах. Во-вторых, представляют интересы организации во внешней среде, преодолевая существующие границы. Работники отделов маркетинга и закупок, например, делают это посредствам контактов с покупателями и поставщиками.

*прогнозирование и планирование*. Во многих корпорациях функции прогнозирование и планирование изменений во внешней среде рассматриваются как одни из важнейших видов деятельности. Как правило, дополнительные отделы планирования создаются в тех случаях, когда неопределенность внешней среды находится на критически высоком уровне. Прогнозирование представляет собой попытку выявить тенденции (тренды) развития внешней среды и на их основе предсказать будущие ее условия и возможные события. Планирование также позволяет смягчить воздействие резких перемен во внешней среде;

*гибкая структура*. Структура организации должна позволять ей эффективно и достаточно быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Исследования показывают, что гибкая (органическая) структура позволяет организации наиболее эффективно адаптироваться как к внешним изменениям, так и проводить внутренние трансформации. Напротив, жесткая (механистическая) организационная структура наиболее адекватна внешней среде с низким уровнем неопределенности;

*слияние и создание совместных предприятий*. Под слиянием понимается объединение в одну организацию двух или более организаций, в результате чего удается добиться снижения уровня неопределенности. Совместное предприятие представляет собой стратегический альянс или программу, в которой участвуют две или более организации. Как правило, такие организации создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, когда одна из компаний не обладает достаточными для ведения самостоятельных операций опытом. Крупный партнер может предоставить квалифицированный торговый персонал, каналы распределения продукции, финансовые ресурсы, исследовательскую базу и т.д. Слияния, укрупнения, создания стратегических альянсов на данный момент являются частым явлением как в России, так и во всем мире:

2. *Воздействие на среду* - второй вариант стратегии, в рамках которой организация стремится оказать воздействие на факторы неопределенной внешней среды.

К базовым стратегиям воздействия можно отнести рекламу и связи с общественностью, членство в торговых ассоциациях, политическую деятельность (политическое лобби).

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений. При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами, так как все вышеперечисленные характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Далее мы более подробно остановимся на особенностях воздействия разных групп факторов на деятельность организации.

**1.3 Внешняя среда организации прямого воздействия.**

**Внешняя среда организации прямого воздействия** – это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Упрощенно внешняя микросреда фирмы показана на рис.3 как система ее материальных, финансовых и информационных связей.

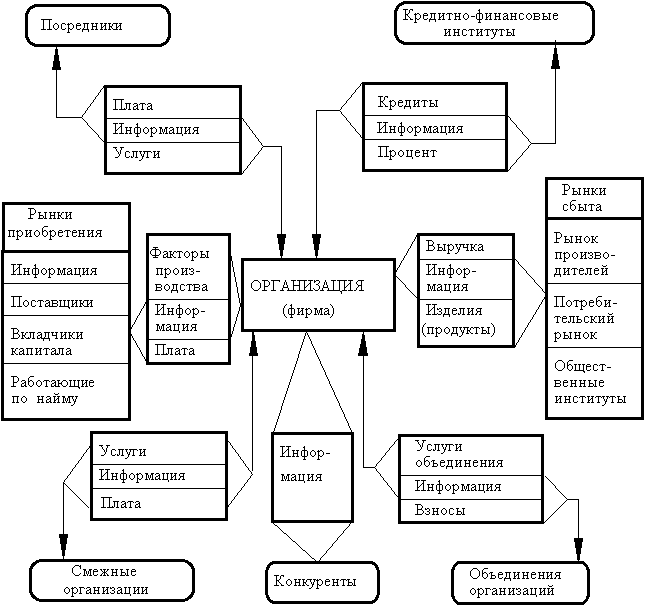


Рис. 3. Внешняя микросреда фирмы

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации:

поставщики (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;

государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов);

потребители (согласно точки зрения Питера Друкера цель организации - создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу);

конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;

трудовые ресурсы - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

Поставщики

С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность. Всех поставщиков можно разделить на несколько групп – поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.

Законы и государственные органы

Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращении бизнеса.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое — через законодательные акты. Так, например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности и толкают к сокрытию доходов. Наоборот, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности. И таким образом, с помощью налогов государство может осуществлять управление развитием нужных направлений в экономике.

Потребители

Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса – создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Конкуренты

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние 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. Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Трудовые ресурсы

Влияние на организацию имеют уровень образования, квалификация и этика, личные качества (самостоятельность, ответственность за выполняемую работу) персонала. Выделяют самостоятельный вид профессиональных специалистов-менеджеров – управляющих персоналом – главной целью которых, является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации.

**1.4 Внешняя макросреда (среда косвенного воздействия)**

Внешняя среда организации косвенного воздействия – это политические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, социокультурные факторы, 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.

Рассмотрим некоторые из них:

Технология

Технология - это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

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.

Технология выражается ускорением НТП; ростом ассигнований на НИР и ОКР; технологическим развитием отрасли и др.

Состояние экономики

Состояние экономики влияет на стоимость всех ввозимых ресурсов и способность всех потребителей покупать определенные товары и услуги;

Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Важно понимать, что то или иное конкретное 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.

Экономическая обстановка характеризуется состоянием общей деловой активности (снижением, стагнацией, подъемом, стабильностью); инфляцией, дефляцией; политикой цен; кредитно-денежной политикой и др.

Социокультурные факторы

Социокультурные факторы - установки, жизненные ценности и традиции, влияющие на организацию.

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества. Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного окружения — независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющуюся результатом деятельности компании. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями.

Можно привести следующие социальные факторы: глубина расслоения общества; уровень доходов; уровень безработицы; социальная защита; покупательная способность и др., а так же демографические факторы: изменение народонаселения (старение общества, снижение рождаемости); возрастной состав населения; миграция населения; род занятий; образование.

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 увязанные с социокультурными 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.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки с в других странах, имеет фактор политической стабильности.

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.

Фирма 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.

**1. 5 Анализ внешней среды организации.**

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство фирмы должно понимать и анализировать внешнее окружение. Для сканирования внешней среды компании могут использовать исследования и сбор информации, изучение потребительского рынка с помощью рыночных исследований (surveys) и фокус-групп (focus groups). Более того, компании должны постоянно отслеживать события и тренды, происходящие во внешней среде, наряду с отслеживанием действий конкурентов (competitor intelligence). Отслеживание внешней среды включает в себя сбор информации о социальных, культурных, демографических, экономических, политических, государственных и технологических трендах. Для данной цели работники компании могут использовать как собственные наблюдения, так и другие информационные ресурсы, такие как журналы, периодические издание и газеты. Для оптимального изучения компонентов внешней среды, в современных исследованиях стратегического менеджмента выделяют общую и конкурентную среду.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: профсоюзы, правительство, экономические условия. Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные.

Организации взаимодействует с внешней средой, должна приспосабливаться к изменениям в ней, чтобы нормально функционировать, и в силу этого должна рассматриваться как "открытая система". Открытая система зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают из внешней среды. Любая организация является открытой системой, так как всегда зависит от внешней среды. С точки зрения системного подхода, организация как открытая система - это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию (в соответствии со своими целями). Основные разновидности ресурсов входа: материалы, оборудование, капитал, рабочая сила. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой решение в любой ситуации определяется внешними и внутренними факторами и обстоятельствами. Таким образом, менеджер до принятия решения должен обязательно проанализировать все имеющиеся факторы, воздействующие на данную проблему, для успешного ее решения. Факторы, составляющие внешнюю среду компании, могут влиять на то, каким образом она будет разрабатывать и применять стратегии. Общая среда не поддается контролю со стороны фирмы и ее поведение и не может быть спрогнозировано с абсолютной точностью.

***Конкурентная среда****.*

Конкурентная среда влияет на формирование активной и пассивной составляющих конкурентоспособности фирмы: чем выше интенсивность конкуренции (и, следовательно, более агрессивная конкурентная среда), тем сильнее должна быть развита пассивная конкурентоспособность (для адаптации к конкурентной среде), так как у организации меньше возможностей для влияния на конкурентную среду в силу несопоставимости внутренних сил фирмы с внешними воздействиями. Активная конкурентоспособность нужна фирме для снижения интенсивности конкуренции: если фирма занимает большую долю рынка, то ее рыночная власть будет выше (и сильнее активная конкурентоспособность), а интенсивность конкуренции со стороны конкурентов ниже.[[4]](#footnote-4)

Общая и конкурентная среды взаимосвязаны и постоянно изменяются. В основном, общая среда оказывает большее воздействие на конкурентную среду, обратное влияние конкурентной среды на общую. Например, изменение в процентных ставках и колебание курса валюты могут иметь значительное влияние на спрос, и, соответственно, на прибыль многих отраслей. Тем не менее, индивидуальные или совместные действия компаний одной отрасли редко могут влиять на макроэкономические показатели.

Классификация факторов внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Придерживаясь в целом принятой в менеджменте классификации можно предложить следующую классификацию прямого и косвенного воздействия:

Характер и состояние рыночных отношений, хозяйственные факторы фирмы, регулирование предпринимательской деятельности,

Общеэкономические, общеполитические.

Первые две категории факторов относятся к факторам прямого воздействия, последние три – к факторам косвенного воздействия.

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами

взаимосвязанность факторов; сложность; подвижность; неопределенность.

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора внешнего окружения может обусловливать изменение других.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них.

Подвижность среды – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказываются на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчетах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, дает возможность учитывать конкретные условия внешней среды путем применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт.

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений.

Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ее опасностей.

Внешнюю среду подразделяют на:

- ***микросреду*** - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании;

- ***макросреду***, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую экологическую, политическую и международную среду.

* **Анализ макроокружения.**

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций. В состав компонентов макроокружения входят: экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая, природно-географическая (рис.4).

Рис.4 Компоненты макроокружения организации.

Организация

Технологическая

Природно-географическая

Политическая

Социальная

Экономическая

Правовая

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т. п. 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.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и учетную ставку, устанавливаемую ЦБ. Этот банк изменяет условия получения кредита и повышает (снижает) ставки процента, а также долю обязательных резервов для коммерческих банков. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Вышеуказанные факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как деятельность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть в свои руки.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для организаций особое значение. Один из них – настроение местной администрации, законодательных органов всех уровней и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов фирм, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, законодательство по защите прав потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы и т. п.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющие рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение валюты, вывозимой в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Также необходимо заметить, что воздействие этой компоненты макроокружения не носит строго однонаправленный характер, то есть влияние политики на организацию. Происходит и взаимодействие с государством. Оно может быть эффективном только в том случае, если будет пересечение их интересов и целей. С точки зрения руководителя государство должно создавать условия, в которых можно эффективно достигать своих целей: условия инвестирования, правовая определенность и т. д. А с точки зрения политики руководитель организации призван обеспечить реализацию целей и интересов более высокого порядка, то есть обеспечение экономического роста, снижение безработицы и других крупных общественно-значимых проблем. Взаимодействие же организации с региональными и муниципальными органами власти происходит во время регистрации фирмы, сертификации, регистрации товарных знаков, стандартизации, экологического контроля.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т. п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Социальная компонента представляет социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Эта составляющая влияет на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции и т. д. Также она определяет параметры регионального рынка труда, от которого зависит месторасположение предприятия.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. 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 технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют долю своего рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют 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. Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности. Анализ технологической внешней среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение компьютеров в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса, однако, руководство обязательно должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока» (разрушительный процесс, возникающий из-за воздействия слишком больших перемен за слишком короткое время), который может привести к разрушению организацию.

Также выделяются в особую группу природно-географические факторы, связанные с климатическими условиями, запасами природных ресурсов и энергетической обстановкой.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение в одной из компонент обязательно приводит к тому, что происходят изменения и в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других составляющих макроокружения.

Во-вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т. п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;

Участие в профессиональных конференциях;

Анализ опыта деятельности организации;

Изучение мнения сотрудников организации;

Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных фактов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект только в том случае, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

* **Анализ микроокружения.**

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура (рис. 5).

Само выживание и существование организации зависит от ее способности находить потребителей результатов ее деятельности и удовлетворять ее запросы. Потребители могут сильно различаться по своей природе и месту, которое они занимают в цепочке продвижения товара. Потребителями могут являться: физические и юридические лица как в пределах страны, так и за рубежом, общественные и государственные организации. Исходя из этого можно выделить пять клиентурных рынков: потребительский, рынок производителей, рынок промежуточных продавцов, государственных учреждений и международный.

Анализ покупателей, 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. Все это позволит фирме максимально эффективно использовать свой производственный потенциал.

Поставщики

**Организация**

Рынок рабочей силы

Конкуренты

Покупатели

Инфраструктура

Рис.5 Состав микроокружения организации

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

Географическое месторасположение покупателя;

Демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т. п.;

Социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. п.;

Отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т. п.

Изучая покупателя, 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 возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

Соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;

Объем закупок, осуществляемых покупателем;

Уровень информированности покупателя;

Наличие замещающих продуктов;

Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу такого же продукта;

Чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Организация может увеличить свою прибыльность и рыночную устойчивость путем поиска таких потребителей, которые наиболее отзывчивы с точки зрения цены, качества и сервиса. Для этого необходимо проведение маркетинговых исследований. Главный их вопрос заключается в том, как протекает процесс принятия решения о покупке. На это могут оказать очень сильное влияние культурно-психологические факторы.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различными видами сырья, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

Уровень специализированности поставщика;

Величина стоимости переключения поставщика на других клиентов;

Степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;

Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

Важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

Стоимость поставляемого товара;

Гарантия качества поставляемого товара;

Временной график поставки товаров;

Пунктуальность, обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции. Все это может характеризовать модель пяти сил конкуренции Портера (рис. 6).

Рис. 6 Модель 5 сил конкуренции Портера

Конкуренция между существующими организациями

###### Потребители

###### Поставщики

Товары заменители

Новые фирмы, входящие на рынок

Конкурентная ситуация постоянно развивается, но всегда существует важная на данный период времени движущая сила конкуренции; важно выявлять слабые и сильные стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию конкурентной борьбы. Пять сил определяют условия, в которых функционируют конкретные организации, состояние каждой из сил, а также их совместное воздействие определяет возможности отдельно взятой организации в конкурентной борьбе.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшими на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большего объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, предпочтений и преданности покупателей, требуемого капитала, эффекта жизненного цикла продукции. Угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов зависит не только от барьеров для входа, но и от ожидаемой реакции организации на вновь входящих в данный момент в сегмент рынка. Однако любая из этих мер оказывает действие только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им был «разрушен» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается 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. Препятствием на пути товаров-заменителей может встать проведение ценовой конкуренции, повышение качества при продаже и обслуживании товара, производство новых более привлекательных видов продукции, усиление рекламной деятельности.Изучая состояние конкурентной среды организация должна контролировать не только структуру и динамику поведения конкурентных сил, но и поведение своих основных конкурентов. Подход к анализу конкурентов может быть следующим (рис. 7).

Рис. 7 Модель анализа непосредственных конкурентов фирмы.

Анализ конкурентов

Предположения относительно себя и отрасли

Что движет конкурентом

Что конкурент делает и может сделать

Будущие цели на всех уровнях управления

Будущая стратегия

Текущая стратегия

Составление профиля поведения конкурента

Конкуренция является эффективным методом взаимной координации индивидуальных действий субъектов рынка без централизованного вмешательства в их деятельность. Каждая конкурентная организация стремится формировать свою рыночную стратегию, которая при ее реализации обеспечивает превосходство над конкурентами. Успешность такой стратегии должна зависеть от стратегий, принятыми конкурентами. Поэтому неизбежным является косвенное взаимодействие конкурентов, которое заключается в следующем: организация, вырабатывая свою стратегию обязательно ориентируется на конкретные действия конкурентов и пытается спрогнозировать их. Параметрами такого взаимодействия могут быть: цена, новые или улучшенные товары или же услуги, технические новшества, сервис, гарантии, экономия затрат. Соперничество между организациями полностью не исключает и сотрудничество между ними (разного рода альянсы).

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна изучить рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т. п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Нормальное функционирование любой организации обеспечивается наличием инфраструктуры. Между тем инфраструктура – это обязательный компонент любой целостной экономической системы. Деловой мир состоит не только из тех, кто делает свой предпринимательский, потребительский, трудовой либо государственный бизнес. Взаимные отношения между предпринимателями, наемными работниками, потребителями обуславливаются огромным множеством промежуточных форм, устанавливающих эти отношения и тем самым помогающих названным субъектам реализовать свои деловые интересы. Поэтому также необходимо проводить анализ и этой компоненты микроокружения организации. Элементами инфраструктуры фирмы являются:

кредитная система и коммерческие банки; организационно оформленное посредничество на товарных, сырьевых, фондовых и валютных биржах;

аукционы, ярмарки и другие формы организационного небиржевого посредничества;

система регулирования занятости населения и центры (государственные и негосударственные) содействия занятости (биржи труда);информационные технологии и средства деловой коммуникации;налоговая система и налоговая инспекция;система страхования коммерческого, хозяйственного риска и страховые (государственные и негосударственные) компании;специальные рекламные и информационные агентства, и СМИ;

торговые палаты, другие общественные и добровольные государственно-общественные объединения деловых кругов;таможенная система;

профессиональные союзы работающих по найму; коммерческо-выставочные комплексы;система высшего и среднего экономического образования;консультационные (консалтинговые) компании;аудиторские компании;общественные и государственно-общественные фонды, предназначенные для стимулирования деловой активности;специальные зоны свободного предпринимательства.

Инфраструктура современного предприятия – неотъемлемый компонент деловых отношений. Благодаря наличию названных элементов инфраструктуры бизнес является цивилизованной формой отношений между людьми. Особенно важно то, что элементы инфраструктуры не были навязаны организациям извне, они являются порождением самих деловых отношений. Инфраструктура сформировалась в результате длительной эволюции деловых отношений. В настоящее время она выполняет ряд существенно важных функций:

организационное оформление деловых отношений между организациями;

облегчение фирмам реализации своих интересов;

специализация различных субъектов экономики, повышение оперативности и эффективности их работы на основе дифференциации заполняемых ими рыночных ниш;

облегчение форм юридического и экономического контроля, государственного и общественного регулирования деловой практики фирм.

Все это говорит о важности данного элемента непосредственного окружения фирмы, поэтому при анализе внешней среды нельзя недооценивать, и тем более игнорировать эту компоненту.

**1.6 Международные изменения**

Под международными изменениями внешней среды понимают происходящие за пределами страны происхождения компании события и возможности развития бизнеса компании в других странах. Из международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, она же формирует новые технологические и социальные тенденции. Процесс глобализации охватывает сейчас все больше стран. Поэтому даже фирмы, ориентирующиеся только на внутренний рынок, вынуждены мыслить в международном масштабе, оценивая потенциал и угрозы внешней международной среды. Значение внутриполитического фактора дополняется международным в силу интеграции экономик различных стран. Глобальная среда представляет своего рода «игровое поле», на котором постоянно меняются правила игры и игроки, причем заранее предсказать изменения невозможно.

Фактор международных изменений становится особенно важным вопросом, когда компании принимают глобальную или панрегиональную стратегию, т.е. стратегию, реализуемую на уровне нескольких стран. Во многих отраслях промышленности роль национальных границ как организующего принципа международной деятельности становится все менее важной.

К факторам, обуславливающим действие этой тенденции, относятся:

обьединение регионов;

переход к открытой эеономике;

глобальные инвестиции;

развитие производства и производственной стратегии;

рост популярности кругосветных путешествий;

быстрое повышение уровня грамотности, образование и урбанизация в развивающихся странах;

конвергенция моделей потребления, стилей жизни и вкусов;

достижение в сфере информационных и коммуникационных технологий;

слияние глобальных СМИ;

увеличение потока информации, рабочей силы, денег между границами.

Движущие силы глобализации заставляют многие компании расширять деятельность за границей и тартегировать сегменты международного рынка. Интеграция стратегий дает организациям ряд преимуществ, в том числе позволяет сокращать расходы благодаря экономии за счет масштабов, улучшать качество продукции, а также укреплять рыночную позицию и повышать конкурентоспособность.

Для успешной интеграции компании в многовариантнуб и сложную международную среду руководство должно прежде всего постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности здесь могут возникать в результате облегчения доступа к сырьевым ресурсам, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих инвестиционными объектами или рынками сбыта, национальных культурах и привычках потребителей и т.д.

**1.7** **Методы внешней среды организации.**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

**SWOT- анализ**

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;

Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;

Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо:

Определить основное направление развития предприятия (его миссию)

Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);

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

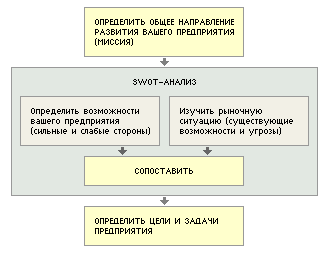


Рис. 8 Последовательность действий для проведения SWOT-анализа

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести 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. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

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.

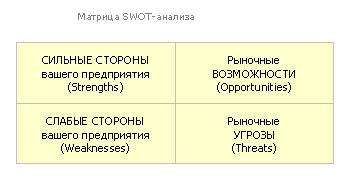


Рис.9 Матрица SWOT-анализа

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

**PEST-АНАЛИЗ**

PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.[[5]](#footnote-5)

Основные положения PEST – Анализа:

“Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”[[6]](#footnote-6)

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 1. Матрица PEST-анализа.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Политика** | | **Р** | **Экономика** | | **Е** |
| 1 |  |  | 1 |  |  |
| 2 |  |  | 2 |  |  |
| 3 |  |  | 3 |  |  |
| 4 |  |  | 4 |  |  |
| 5 |  |  | 5 |  |  |
| 6 |  |  | 6 |  |  |
| 7 |  |  | 7 |  |  |
| …. |  |  | …. |  |  |
| **Социум** | | **S** | **Технология** | | **T** |
| 1 |  |  | 1 |  |  |
| 2 |  |  | 2 |  |  |
| 3 |  |  | 3 |  |  |
| 4 |  |  | 4 |  |  |
| 5 |  |  | 5 |  |  |
| 6 |  |  | 6 |  |  |
| 7 |  |  | 7 |  |  |
| …. |  |  | …. |  |  |

* ***МАТРИЦА АНАЛИЗА ВНЕШНИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ***

Матрица анализа внешних стратегических факторов предназначена для выявления и планирования влияния внешних общественных сил на непосредственное окружение компании. Для того чтобы составить данную матрицу, в первую очередь, мы должны определить три или четыре наиболее явных тенденций в экономическом, технологическом, политико-правовом и социокультурном окружении компании, в этом может помочь PEST - анализ. Примером экономических тенденций может быть введения квот на ввоз подержанных иномарок или значительное изменение курса доллара. Примером технологических изменений может быть появление двигателей работающих на электрической энергии, а так же появление новой технологии в очистке бензина. Примером политико-правовых тенденций может быть приход к власти другой политической партии или издание закона о запрещении передвижения по автомобильным дорогам без зеркал заднего вида. Примером социокульнурных изменений может быть падение рождаемости или переход интересов автолюбителей на зарубежные подержанные автомобили. Следующим шагом в составлении матрицы анализа внешних стратегических факторов является выявления возможного влияния внешних общественных сил на непосредственное окружение компании, то есть на правительство, местную общественность, поставщиков, конкурентов, клиентов, кредиторов, работников, группы интересов и на торговые ассоциации. В общем, матрица анализа внешних стратегических факторов поможет оценить, как дальнейшее общественное развитие сможет повлиять на компанию через её непосредственное окружение.

Таблица 2. Матрица анализа внешних стратегических факторов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Непосредственное окружение компании** | **Факторы общественных сил** | | | |
| ***Экономические*** | ***Технологические*** | ***Политико-правовые*** | ***Социокультурные*** |
| **1** | **1** | **1** | **1** |
| **2** | **2** | **2** | **2** |
| **3** | **3** | **3** | **3** |
| **Правительство** |  |  |  |  |
| **Местная общественность** |  |  |  |  |
| **Поставщики** |  |  |  |  |
| **Конкуренты** |  |  |  |  |
| **Клиенты** |  |  |  |  |
| **Кредиторы** |  |  |  |  |
| **Работники** |  |  |  |  |
| **Группы интересов** |  |  |  |  |
| **Торговые ассоциации** |  |  |  |  |

* **ЛИСТ АНАЛИЗА КОНКУРЕНЦИИ**

Основной задачей листа анализа конкурентов является определение влияния некоторых политических, экономических, социальных и технических параметров на пять сил Портера, то есть на опасность появления новых фирм на рынке, на рыночную власть поставщиков фирмы, на рыночную власть клиентов фирмы, на опасность появления продуктов – заменителей и на интенсивность конкурентной борьбы между фирмами.

Таблица 3. Лист анализа конкуренции.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Опасность появления новых фирм** | **Выс.** | **Низ.** | **Рыночная власть производителей** | **Выс.** | **Низ.** |
| Экономия на маштабе |  | хх | Концентрация относительно отрасли клиентов | хх |  |
| Дифференцирование продуктов |  | хх | Доступность продуктов заменителей | | хх |
| Потребность в капитале |  | хх | Важность клиента для производителя | | хх |
| Стоимость переоринтации |  | хх | Диференциация продуктов производителя | хх |  |
| Контроль каналов распределения |  | хх | Стоимость переоринтации клиента | хх |  |
| Собственные знания |  | хх | Опаснность прямого объединения производителями | хх |  |
| Доступ к материалам |  | хх |  |  |  |
| Доступ к государственным субсидиям |  | хх | **Интенсивность конкуренции** | **Выс.** | **Низ.** |
|  |  |  | Количество конкурентов | хх |  |
| **Рыночная власть клиентов** | **Выс.** | **Низ.** | Темп роста отрасли |  | хх |
| Ориентация клиента на соответствующего производителя | хх |  | Неизменные затраты | хх |  |
| Объем производства | хх |  | Затраты на складирование | хх |  |
| Диференциация поставляемых продуктов | | хх | Диференциация продукта |  | хх |
| Опаснность обратного объединения клиентами | хх |  | Стоимость переоринтации |  | хх |
| Знание клиентов о структуре затрат производителей | хх |  | Барьер для выхода | хх |  |
| Величина дохода клиентов |  | хх | Стратегическое участие | хх |  |
| Экономия затрат на поставляемых продуктах | | хх |  |  |  |
| Важность вклада производителей в качество конечного продукта покупателя | | хх | **Опасность продуктов заменителей** | **Выс.** | **Низ.** |
| Доля общих затра клиента на продукцию производителя | хх |  | Вероятность появления заменителя | хх |  |
|  |  |  | Темпы увеличения эффективности цен по отношению к заменителям | хх |  |

* **SNW – АНАЛИЗ**

SNW – АНАЛИЗ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральноя сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – АНАЛИЗ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить следующую таблицу:

Таблица 4. SNW-анализ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование стратегической позиции** | **Качественная оценка позиции** | | | |  | |
|  |  | **Сильная (S)** | | **Нейтральная (N)** | | **Слабая (W)** | |
| 1 | Стратегия организации |  | |  | |  | |
| 2 | Бизнес-стратегии (в целом), в том числе |  | |  | |  | |
| 2,1 | Бизнес 1 |  | |  | |  | |
| 2,2 | Бизнес 2 |  | |  | |  | |
| 2,3 | Бизнес 3 |  | |  | |  | |
| 2,4 | Бизнес 4 |  | |  | |  | |
| 2,5 | Бизнес 5 |  | |  | |  | |
| 3 | Оргструктура |  | |  | |  | |
| 4 | Финансы, как общее финансовое положение |  | |  | |  | |
| 4,1 | Финансф как состояние текущего баланса |  | |  | |  | |
| 4,2 | Финансы как уровень бух. Учета |  | |  | |  | |
| 4,3 | Финансы как финструктура |  | |  | |  | |
| 4,4 | Финансы как доступность инвестиционных ресурсов |  | |  | |  | |
| 4,5 | Финансы как уровень финансового менеджмента |  | |  | |  | |
| 5 | Продукт как конкурентноспособность в целом |  | |  | |  | |
| 5,1 | Продукт 1 |  | |  | |  | |
| 5,2 | Продукт 2 |  | |  | |  | |
| 5,3 | Продукт 3 |  | |  | |  | |
| 5,4 | Продукт 4 |  | |  | |  | |
| 5,5 | Продукт 5 |  | |  | |  | |
| 6 | Структура затрат (в целом), в том числе |  | |  | |  | |
| 6,1 | Бизнес 1 |  | |  | |  | |
| 6,2 | Бизнес 2 |  | |  | |  | |
| 6,3 | Бизнес 3 |  | |  | |  | |
| 6,4 | Бизнес 4 |  | |  | |  | |
| 6,5 | Бизнес 5 |  | |  | |  | |
| 7 | Дистрибуция как система реализации продукции (в целом), в том числе |  | |  | |  | |
| 7,1 | Как материальная структура |  |  | |  | |  | |
| 7,2 | Как уменеие торговать |  | |  | |  | |
| 8 | Информационная технология |  | |  | |  | |
| 9 | Инновации как способ к реализации на рынке продуктов |  | |  | |  | |
| 10 | Способность к лидерству в целом, в том числе |  | |  | |  | |
| 10,1 | Способность к лидерству 1 ого лица |  | |  | |  | |
| 10,2 | Способность к лидерству всего персонала |  | |  | |  | |
| 10,3 | Способность к лидерству как совокупность объективных факторов |  | |  | |  | |
| 11 | Уровень производства в целом, в том числе |  | |  | |  | |
| 11,1 | Качество материальной базы |  | |  | |  | |
| 11,2 | Как качество инженеров |  | |  | |  | |
| 11,3 | Как качество рабочих |  | |  | |  | |
| 12 | Уровень маркетинга |  | |  | |  | |
| 13 | Уровень менеджмента |  | |  | |  | |
| 14 | Качество торговой марки |  | |  | |  | |
| 15 | Качество персонала |  | |  | |  | |
| 16 | Репутация на рынке |  | |  | |  | |
| 17 | Репутация как работодателя |  | |  | |  | |
| 18 | Отношения с органами власти (в целом), в том числе |  | |  | |  | |
| 18,1 | С федеральным правительством |  | |  | |  | |
| 18,2 | С правительством субъекта федерации |  | |  | |  | |
| 18,3 | С органами местного самоуправления |  | |  | |  | |
| 18,4 | С системой налогового контроля |  | |  | |  | |
| 19 | Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе |  | |  | |  | |
| 19,1 | с корпоративными |  | |  | |  | |
| 19,2 | с отраслевыми |  | |  | |  | |
| 20 | Оношение со смежниками |  | |  | |  | |
| 21 | Инновации как исследования и разработки |  | |  | |  | |
| 22 | Послепродажное обслуживание |  | |  | |  | |
| 23 | Степень вертикальной интегрированности |  | |  | |  | |
| 24 | Корпоративная культура |  | |  | |  | |
| 25 | Стратегичесике альянсы |  | |  | |  | |
| Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации) | | | | | | | |

* **Профиль среды**

Для анализа среды может быть применен метод со­ставления ее профиля. Данный метод удобно применять для со­ставления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таб­лицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умерен­ная, 1 — слабая;

влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умерен­ное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;

направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

Таблица 5. Таблица профиля среды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли, А | Влияние на организацию, В | Направленность влияния, С | Степень важности, D=A-B-C |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

**Метод взвешивания каждого фактора**

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

**1.8 Методика анализа угроз и возможностей макросреды ETOM.**

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации) ETOM.

Аббревиатура «ETOM» Environmental Threats and Opportunities Matrix – матрица угроз и возможностей внешней среды. Преимуществом данного анализа является внедрение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (обычно 15). Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +15 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –15 (сильное воздействие, серьезная опасность). Влияние на стратегию компании получают умножением значения веса фактора на важность. Знак полученного результата зависит от отметки угроз или возможностей.

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

Матрица анализа ЕТОМ Таблица 6.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы факторов | События/факторы | Угроза  (- ) | Возможность  ( + ) | Вес  (1–5) | Важность/ воздействие  ( 1 – 15) | Влияние на стратегию компании |
| Экономические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Социально - культурние | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Демографические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Географические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Политическиеи юридические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Технологические | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Конкурентные | 1  5 |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |
| Всего ( - ) |  |  |  |  |  |  |
| Всего ( + ) |  |  |  |  |  |  |

**2. Практическая часть.**

**Анализ внешней среды организации на примере ОАО "Южуралкондитер"**

**2.1 О компании ОАО "Южуралкондитер".**

Сегодня ОАО “Южуралкондитер” выпускает более 100 наименований кондитерских изделий: печенье, бисквиты, шоколадные конфеты, карамель. Производственная мощность предприятия — 17 тысяч тонн сладкой продукции в год. На фабриках работает более 800 сотрудников. Фабрика является одной из самых динамичных компаний холдинга, в 2006 году темпы ее роста в стоимостном выражении составили 30% и 22,4% — в натуральном выражении по сравнению с 2005 годом. Вся продукция объединения выпускается на линиях мировых лидеров среди разработчиков оборудования для кондитерского производства.

Оновились производственные мощности, была развита инфраструктура, расширился ассортимент продукции и география продаж. В настоящий момент кондитерская фабрика “Южуралкондитер” — базовое предприятие одного из крупнейших пищевых холдингов Восточной Европы — “Объединенные кондитеры”. Работа в холдинге делает доступными для сотрудников предприятия передовые технологии, новые и традиционные рецептуры, возможность повышение квалификации и обмена опытом с коллегами, которые трудятся на ведущих кондитерских предприятиях России.Для обеспечения постоянного высокого качества продукта на предприятии создана служба контроля. При производстве продукции сырье, производственные линии и конечный продукт проходят несколько этапов проверки. С 2005 года на ОАО “Южуралкондитер” введена система менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO 9000.

В 2006 году коллектив отметил юбилей — 45 лет работы фабрики. Это событие совпало с работой над корректировкой бренда “Южуралкондитер”. Было улучшено его смысловое наполнение и изменен внешний вид.Торговая марка несет в себе две составляющие — мудрость и радость. Мудрость традиций, накопленного годами опыта и радость открытий, новаций, удачных экспериментов, свежих впечатлений, успешного сотрудничества.Основные принципы работы предприятия — открытость, доверительные отношения с деловыми партнерами предприятия и между сотрудниками компании. Для компании важны теплые, душевные отношения. Слоган “Душа поет!” как раз отвечает этому принципу.

Предприятие имеет свои традиции, принципы работы, особую атмосферу и культуру производства. Сотрудников объединяет основная идея торговой марки “Южуралкондитер” — создавать продукты для жизнерадостных людей.

В 2006, юбилейном, году прошло несколько масштабных мероприятий, в которых большой коллектив предприятия действовал как одно целое. В первую очередь юбилей фабрики продемонстрировал сплоченность коллектива и значимость предприятия для родного города. Праздник одного предприятия стал праздником для всего Челябинска. В свою очередь предприятие приняло активное участие праздновании 270-летнего юбилея города.

Исключительным событием, достойным занесения в Книгу рекордов Гиннесса, стало создание огромной “Мерендинки” весом более чем 700 килограмм. В 2006 году присутствию “Мерендинки” на рынке города исполнилось 10 лет. Это бисквитное пирожное беспрецедентных размеров стало подарком не только для детей, но и для их родителей к началу учебного года. “Южуралкондитер” — не просто производитель кондитерских изделий, это социально ответственное предприятие, нацеленное на создание гармоничного общества и сохранение семейных традиций.Закрепить традиции производства, преумножить знания и умения помогает ежегодный конкурс “Профессионал года”. В четвертый раз этот конкурс состоится 20 июня 2007 года, в день рождения фабрики, тогда же пройдет и награждение победителей.Успешное участие предприятия “Южуралкондитер” в выставке “Продэкспо-2007”Юбилей “Южуралкондитера” стал праздником для всего города

Профессионализм сотрудников, неравнодушное отношение к своему делу, традиционно высокое качество продукта помогли компании в пятый раз победить в конкурсе, объявленном губернатором края, на производство самых лучших новогодних подарков. Каждый второй ребенок в области получил в новогодние праздники подарок от “Южуралкондитера”.Основу ассортимента компании сегодня составляют оригинальные торговые марки: “Мишка косолапый”, “Красная шапочка”, “Буревестник”, “Ласточка”, “Ромашка”, “Кара-Кум”, “Птичье молоко”, “Маска” и другие популярные наименования. Данные марки являются интеллектуальной собственностью холдинга и производятся по унифицированным с московскими фабриками (ОАО “Красный Октябрь”, ОАО “РотФронт”, КК “Бабаевский”) рецептурам. Соответствие традиционным рецептурам очень важно для покупателей, так как изделия, выпущенные под оригинальными торговыми марками, полностью отвечают вкусовым предпочтениям россиян, что доказано временем. В сохранении этих традиций и заключается мудрость компании. ОАО “Южуралкондитер” имеет многолетний опыт производства любимых россиянами конфет. Кроме того, фабрика входит в состав холдинга “Объединенные кондитеры”, за которым, по определению журнала “Эксперт”, — “вековые традиции отечественного шоколадного дела”.

Второе серьезное направление в развитии ассортимента — это новые популярные вкусы. Технологи предприятия корректируют работу в соответствии с изменениями потребительских предпочтений. Например, в ответ на востребованные сегодня сливочные вкусы были созданы три вариации молочной карамели под ТМ “Нежные сливочки”. Мода на воздушный рис воплотилась в удлиненных батончиках “Поп-Корн”. Для любителей легкого желе были разработаны желейные конфеты в белой глазури со вкусом черники, вишни, груши, клубники и персика. Есть в ассортименте и леденцовая карамель с желейной начинкой “Барба-риска плюс” со вкусом яблока, апельсина и клубники. Привлекательный яркий этикет и традиционный вкус барбариса с добавлением ягодного и фруктового желе принесли этой новинке бронзовую медаль в конкурсе “Лучший продукт-2007”.Создание новых продуктов — это радость открытий, лежащая в основе философии компании.Специалисты предприятия постоянно ведут работу по поиску новых вкусов и разработке рецептур, отвечающих предпочтениям потребителей.

Сотрудники предприятия регулярно посещают выставки, конкурсы производителей кондитерских изделий, семинары и конференции. Главная цель — всегда быть в курсе современных рыночных тенденций. “Южуралкондитер” был отмечен дипломами и медалями множества выставок и конкурсов: Московской выставки-дегустации; Национальной специализированной выставки “Российские продукты питания-98”; выставки “Лучшая продовольственная продукция”; Международного выставочного центра Омска “ИНТЕРСИБ”, Международного союза выставок и ярмарок г. Красноярска (“Красноярская ярмарка”), Межрегиональной специализированной выставки “Сибирский каравай”, Нижнегородской ярмарки “Российский кондитер”, Международного конкурса Санкт-Петербурга (“Европейское качество”), “Продэкспо”, WorldFood. Всего в период с 1998 по 2007 гг. объединение участвовало в 18 выставках.

В феврале “Южуралкондитер” принял участие в международной выставке “Продэкспо-2007”, проходившей в Москве в “Экспоцентре” на Красной Пресне. Диплом конкурса “Лучший продукт-2007” и бронзовую медаль заслужили конфеты “Батончики халва в белой глазури”, желейные конфеты в белой глазури “Йогурт с вишней” и желейные конфеты в традиционной шоколадной глазури “Сгущенное молоко”.

Для предприятия очень важно, что партнеры разделяют те принципы, на которых основывается деятельность компании. Свободным, современным, открытым и надежным партнером стремится стать для своих клиентов и коллег акционерное общество “Южуралкондитер”. Фабрика ориентирована на интенсивное развитие, залог которого руководство компании видит в эффективном сотрудничестве с существующими партнерами, а также в привлечении новых. “Южуралкондитер” заинтересован в партнерстве с современными, амбициозными, динамичными компаниями, способными на продуктивное сотрудничество и воплощение смелых замыслов. В планах компании “Южуралкондитер” — заключение дистрибьюторских договоров в крупнейших городах России, где в настоящее время ведется активный поиск партнеров.Продукция фабрики представлена в Уральском регионе, Центральной России, в Сибири и Поволжье, на Дальнем Востоке и Юге России, в странах ближнего и дальнего зарубежья.Уже много лет с объединением сотрудничают надежные партнеры в Челябинске: ООО “Руслада”, ИП Аксенов В. В., ТК “Пирамида”. А также ИП Коренева Л. В. (г. Тула), ООО Компания “Блок” (г. Екатеринбург), ТД “Фуд-Трейд” и ТД “Смит” (г. Пермь), ООО ПКФ “Орион” (г. Тамбов), “Мир сладостей и подарков”, “Кондитерский дом 2000” (г. Москва), ООО ОМНИ (г. Краснодар), ИП Глушкова Л.Л. (г. Кемерово), ИП Ярошенко (Красноярский край).За каждым клиентом в компании закреплено два сотрудника: персональный менеджер, обеспечивающий оперативное обслуживание заявок и комфортное сотрудничество, и специалист, курирующий все логистические процессы каждой поставки. Доставка осуществляются собственным транспортом компании и по железной дороге — вагонами или контейнерами.В своей работе менеджеры руководствуются утвержденными на предприятии стандартами продаж. Надо отметить, что наличие “выделенного” менеджера позволяет сделать взаимодействие с предприятием максимально комфортным и выгодным для партнера.

“Южуралкондитер” принимает во внимание направления развития кондитерской отрасли и смежных рынков. В последние годы розничные сети имеют огромное значение для производителей. Потребности клиентов всегда учитываются при разработке упаковки, этикета, при маркировке производимой продукции. В ассортименте фабрики существенно возросла доля фасованной продукции, вводятся короба с оптимальным весом для небольших торговых точек и сетевой розницы. Предприятие регулярно вкладывает средства в покупку оборудования, необходимого для создания упаковки, соответствующей современным требованиям ретейла и конечных покупателей. В 2006 году установлено современное фасовочное оборудование, позволившее предложить партнерам новые виды упаковки.

Сегодня продукция представлена в гипермаркетах ведущей Челябинской сети “Молния”, федеральных розничных сетях “Дикси”, “Пятерочка”, “Незабудка”, “Патерсон”, “Мосмарт”, гипермаркетах “Ашан”, “Метро”. Постоянным партнером фабрики является одна из самых крупных розничных сетей России — “Магнит”

“Южуралкондитер” приглашает к сотрудничеству энергичные современные компании, стремящиеся к процветанию. Предприятие “крепко стоит на ногах” и готово предложить всем своим партнерам достойный продукт, отличный сервис и успешное партнерство.

***2.2. Характеристика внешней макросреды фирмы (PEST-анализ)***

Фирма и ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории функционируют в рамках более обширной макросреды сил, которые либо открывают новые возможности, либо грозят фирме новыми опасностями. Эти силы представляют собой те самые «не поддающиеся контролю» факторы, за которыми фирма должна внимательно следить и на которые должна реагировать. Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии. Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализ (по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы)). Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

**Политическая среда**

В настоящее время ситуация в нашей стране, как и во всем мире, не стабильна. Экономический кризис «застал врасплох» многие крупные предприятия и мануфактуры, не говоря уже о более мелких предприятиях, которые и вовсе обанкротились. Компании терпят убытки, и прогнозы на 2009 год не утешительны. Но такой крупной международной компании, как "Южуралкондитер" нечего бояться - разорение ей уж точно не грозит. В 2009 году процент продаж снизится на 2-3%,но в будущем, как прогнозируют менеджеры компании, ситуация стабилизируется.

Пищевая промышленность не является стратегически важной для страны, поэтому государственное вмешательство практически сводится к нулю. Государство косвенно контролирует отрасль с помощью законов.

**Экономическая среда**

В январе-феврале валовой внутренний продукт (ВВП) России сократился на 8 процентов, а снижение показателя в первом квартале 2009 года составит 7 процентов по состоянию на 19 марта 2009 года по сравнению с аналогичным периодом 2008 года. В феврале 2009 года стало известно, что экономика России в январе сократилась на 8,8 процента по сравнению с первым месяцем 2008 года. При этом ВВП страны сократился в январе на 2,4 процента по отношению к декабрю 2008 года. Продолжению спада будет способствовать сокращение спроса на промышленную продукцию и ухудшение условий банковского кредитования. Министерство прогнозирует, что по итогам года ВВП России сократится на 2,2 процента, а в номинальном выражении - на 2,7 процента.

Таким образом, в 2009 году номинальный ВВП составит 40,42 триллиона рублей, что на 1,11 триллиона меньше, чем в 2008 году. При этом номинальный ВВП, пересчитанный в долларах США, в 2009 году сократится на 31,2 процента - до 1,15 триллиона долларов. До кризиса Минэкономразвития ожидало, что номинальный ВВП составит в 2009 году 51,47 триллиона рублей. Стоит отметить, что сокращение номинального ВВП в рублевом выражении произойдет впервые с начала 1990-х годов. В 2008 году номинальный ВВП вырос на 25,4 процента в рублях и на 29,5 процента в долларах. Также, за первые шесть месяцев текущего года инфляция может составить 9,5-10 процентов против 8,7 процента годом ранее. Во втором полугодии, по оценкам главы Минэкомразвития, рост потребительских цен может замедлиться до 3-3,5 процента. В 2008 году за аналогичный период инфляция достигала 4,2 процента.

Цены: учитывая, что торговая наценка сетей на товары составляет минимум 10-15%, а на многие товары средняя наценка составляет 30-40%, то, даже исходя из минимального уровня торговой наценки, суммарное давление на конечную цену товара всех наценок и выплат, формируемых в торговых сетях, составляет от 20 до 60% отмечает ФАС. В феврале отпускные цены на продукцию "Южуралкондитер" уже были повышены от 4 до 14% в зависимости от категории товара в связи с тем, что большая часть сырья в основном для производства шоколада и приправ импортируется. И, скорее всего, будет дальнейшее повышение цен.

Нельзя назвать сложившуюся ситуацию благоприятной. Ухудшение экономического состояния граждан приводит к тому, что они будут покупать товары первой необходимости. Конфеты, шоколад и другие продукты компании "Южуралкондитер" потребители станут покупать в меньших количествах, хотя, конечно, уровень потребления все равно останется достаточно высоким.

**Социально-культурная среда**



Рис.1. Социокультурная среда компании.

В настоящее время наблюдается рост населения, а следовательно, формируется новый пласт потенциальных покупателей.

Каждый человек практически ежедневно потребляет продукцию компании ОАО "Южуралкондитер". Шоколад, конфеты, печенье и др. - без этого вряд ли можно обойтись. Урбанизация влечет за собой бурное развитие предприятий, увеличение числа организаций, ускорение ритма жизни людей. Поэтому приходится поздно ложиться, чтобы успеть сделать все дела, завтракать на работе. Продукцию компании потребляют граждане любого возраста.

**Технологическая среда**

ОАО "Южуралкондитер" всегда будет придерживаться сбалансированной политики в освоении новых территорий и расширении производства. Долгосрочные обязательства и потенциальные возможности никогда не будут принесены в жертву гонке за краткосрочной прибылью. Приоритетами деятельности компании всегда будут производство самых лучших и высококачественных продуктов для людей, вне зависимости от того, где они находятся, а также соответствие производимых продуктов потребностям человека с момента рождения и в течение всей его жизни.

ОАО "Южуралкондитер" поддерживает двусторонние связи с научными и профессиональными организациями с целью непрерывного обновления и пополнения знаний, что позволяет компаниям группы ОАО "Южуралкондитер" постоянно совершенствовать свою продукцию и качество предоставляемых услуг.

**Политико – правовые факторы**

Ни одна фирма не может осуществлять свою предпринимательскую деятельность без учета сложившейся в государстве политико-правовой среды. Эта среда определяется: законами и нормативными актами по регулированию предпринимательской деятельности, а также установленной системой контроля со стороны государственных учреждений за соблюдением имеющихся законов.

Знание законов позволяет организации правильно построить свою деятельность, изыскать пути повышения её эффективности в рамках существующего законодательства. Контроль за выполнением законов развивает необходимость их соблюдать.

Основными законами, правилами, несомненно влияющими на реализацию продукции, являются :

Закон РФ “О сертификации продукции и услуг";

“Правила продажи отдельный видов товаров” - утверждены постановлением правительства РФ от 19.01.1998г. №55;

Закон РФ “О защите прав потребителей”; В соответствии со статьей 1 Закона "О защите прав потребителей" отношения в области защиты прав потребителей регулируются Гражданским кодексом Российской Федерации, Законом "О защите прав потребителей", а также принимаемыми в соответствии с ним иными федеральными законами и правовыми актами Российской Федерации;

Закон РФ “О стандартизации”. Необходимо иметь в виду, что не все требования государственных стандартов являются обязательными. В соответствии с пунктом 2 статьи 7 Закона Российской Федерации от 10 июня 1993 г. N 5154-1 "О стандартизации" к обязательным требованиям государственных стандартов относятся требования, устанавливаемые для обеспечения безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, для обеспечения технической и информационной совместимости, взаимозаменяемости продукции, единства методов их контроля и единства маркировки.

Особое влияние на деятельность организаций оказывает налоговое законодательство. Налоговые выплаты поглощают значительную часть финансовых ресурсов предприятия. Недавняя отмена налога с продаж позволила "Южуралкондитер" низить цены на продукцию, а это в свою очередь обеспечило увеличение объёмов продаж, а значит и увеличение прибыли.

Роль политико – правовых факторов в деятельности организации нельзя недооценивать. Соблюдение всех законодательных и нормативных актов является залогом успешной деятельности предприятия, поскольку обеспечивает репутацию надёжного производителя и партнёра.

Проведя анализ макросреды "Южуралкондитер", жно выделить положительные и отрицательные тенденции, влияющие на развитие организации. Данные тенденции могут быть рассмотрены как потенциальные возможности и угрозы.

Среди факторов макросреды, оказывающих положительное влияние на деятельность предприятия, необходимо выделить следующие:

- стабилизация экономической ситуации в стране,

- развитие промышленности,

- ускорение темпа роста рынка.

К отрицательным факторам макросреды относятся:

- низкий платёжеспособный спрос,

- высокий уровень сборов и пошлин.

**2.3. Характеристика внешней микросреды фирмы**

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами и конкурентами. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими, как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера. Сначала рассмотрим микросреду фирмы. Основные факторы микросреды функционирования фирмы. Основная цель любой фирмы - получение прибылей. Основная задача системы управления маркетингом - обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения целевых рынков. Однако успех руководства маркетингом зависит и от деятельности остальных подразделений фирмы, и от действий ее посредников, конкурентов и др. Управляющие по маркетингу не могут замыкаться только на нуждах целевого рынка. Они должны принимать в расчет все факторы микросреды.

**Потребитель**

По итогам маркетинговых исследований, проводимых на предприятии, стало ясно, что главными потребителями продукции фабрики являются дети, молодежь до 30 лет и женщины. Это обусловлено спецификой производимой продукции.

В настоящее время сегментации рынка не проводится, но в перспективе планируется сегментировать рынок и производить продукцию, предлагаемую конкретно для детей, женщин и элитную.

География поставок продукции довольно обширна от Калининграда до Иркутска, хотя и ограничена сложностью поставок. Фабрика поставляет свою продукцию в города: Москва, Владимир, Кострома, Ярославль, Новосибирск, Екатеринбург, Иркутск, Челябинск, Барнаул, Вологда, Воронеж, Рязань, Казань, Санкт-Петербург, Киров, Брянск, Нижний Новгород, Брянск и другие.

По области основные потребители сосредоточены в областном центре, а что касается России, то здесь фабрика нацелена на Урал и Сибирь.

"Южуралкондитер" редпочитает 40-65% продукции оставлять в городе, а в область поставлять 15-20%. Это связано со слабостью городов области и низкой платежеспособностью населения, которая в свою очередь обусловлена низким уровнем жизни в области в целом.

**Портрет потребителя:**

1) возраст: продукция компании ориентирована на населения любого пола, начиная от детей (шоколад, какао) и заканчивая пожилыми людьми (сладости). Что же касается тортов , то, конечно, основные потребители-молодые люди и население среднего возраста. Работающее население и ведущее активный образ жизни;

2) пол: практически не оказывает влияние на потребление продукта. Возможно, в последнее время, в связи с «диетическим бумом» девушки и женщины потребляют меньшее количество продукта, но существенных колебаний нет.

3) географический признак: конечно, основу потребителей составляет городское население.

4) по доходу: позволить продукцию компании может любой человек среднего класса. Так как конфеты, торты не является продуктом первой необходимости, следовательно, малообеспеченные люди не станут это покупать, так как можно заменить более дешевыми продуктами.

**Поставщики**

Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Основные поставщики сырья, которое непосредственно используется для производства продукции Южуралкондитер"представлены следующими организациями:

По этикету

ООО "ИСРАТЭК" г. Москва

ЗАО "Холдинговая компания "Блиц-информ" г. Киев

ЗАО "Конфлекс" г. С.Петербург

По сырью

САХАР: "Русский сахар" г. Москва (вагонные поставки)

МУКА: "МАКФА"г Челябинск

КАКАО-ПОРОШОК:

ПТК "Восток" г. Москва

"Фактория Трейд" г. С.Петербург

ЖИР: ООО "Ярпродснабсервис" г. Ярославль

Отдел по работе с поставщиками стремится найти поставщиков сырья с наименьшими ценами и наилучшим качеством, что достаточно трудно. В будущем планируется наладить связи с поставщиками и южных районов страны, учитывая наиболее низкие цены на сырье.

Существуют налаженные связи с поставщиками, с некоторыми работают более 2-х лет. Договора заключаются на взаимовыгодных условиях. Хорошо налажено партнерство в отношениях с поставщиками. Однако организация всё же испытывает сильную зависимость от поставщиков сырья, т.к. большинство поставщиков расположено в других регионах и в случае перебоев с поставками возникнут проблемы, на разрешение которых уйдёт немало времени.

Компания "Южуралкондитер" настаивает на честности, порядочности и справедливости во всех аспектах своей деятельности и ожидает того же от своих деловых партнеров и поставщиков материалов, товаров и услуг.

**Посредники**

Маркетинговые посредники - это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения. Торговые посредники - это деловые фирмы, помогающие компании подыскивать клиентов и/или непосредственно продавать им ее товары. Торговые посредники могут обеспечить удобства места, времени и процедуры приобретения товара заказчикам с меньшими издержками, чем смогла бы это сделать сама фирма "Южуралкондитер". Если бы компания захотела самостоятельно обеспечивать вышеупомянутые удобства, ей пришлось бы финансировать, организовывать и обеспечивать работу крупной системы торговых точек в масштабе всей страны. Поэтому "Южуралкондитер" читает более разумным поддержание сотрудничества с системой независимых торговых посредников.

**Конкуренты**

Кондитерская фабрика "Россия" планирует увеличить объем производства в 2009. на 20 тыс. тонн больше, чем в прошлом (80 тыс. тонн в 2008г.).

Кондитерская фабрика "Волжанка" увеличила в первом квартале 2009г. выпуск продукции: выпустила 2596 т карамели, увеличила объем производства печенья до 2062 т (12%), шоколадных конфет до 2047 т (на 21%), вафель до 623 т (на 64%).

Фабрика "Конди" начала выпуск в едином стиле помадных конфет в блестящей металлизированной пленке, а также увеличила производство вафель и вафельных трубочек.

Фабрика "Славянка" расширяет производство. Действует программа расширения площадей и увеличения мощностей производственных корпусов на основной территории. Открывается линия по производству печенья.

Фабрика "Рот Фронт" после модернизации планирует увеличить производство кондитерских изделий на 50% до 60 тыс. тонн в год. Сейчас производит примерно 40 тыс. тонн продукции в год, занимая 7-8% рынка кондитерских изделий РФ. Планируется увеличить до 10%.

Концерн "Сладко". Планы на 2009г. предусматривают производство и продажу 99,5 тыс. тонн кондитерских изделий на сумму свыше 136 млн. долл., создание и продвижение на рынок совершенно новых для России продуктов и брэндов. Трехлетний план развития предусматривает превращение кампании во второго по значению (после Nestle) производителя кондитерской продукции в России с долей рынка 8-10%.

К.К. Бабаевский в настоящее время контролирует около 12% российского кондитерского рынка, а к 2010. планирует расширить его до 20% за счет поглощения ряда российских кондитерских предприятий. В 2009г. намерен увеличить импорт какао до 16 тыс. тонн.

***ВЫВОД:*** В соответствии с приведёнными данными среди производителей кондитерских изделий наблюдается высокий уровень конкуренции. Наметилась тенденция к увеличению объемов производства и продаж кондитерских изделий фабриками - конкурентами, жесткая борьба за существующий рынок.

Фабрика поставляет свою продукцию во многие регионы и области России, поэтому первые конкуренты, с которыми приходится сталкиваться это местные производители, которые как бы по праву выступают на региональных рынках. Следующий "тип" конкурента – концерны с более выгодными условиями продажи. Также руководство фабрики отдельно выделяет такого конкурента как московские фабрики.

Производители с более выгодными условиями:

Рыбинская кондитерская фабрика (по цене, качеству, ассортименту (конфеты) лучше)

Нижегородская "Карамель" (по качеству (вафли), но по ассортименту "Красная Заря" – лидер)

Московские фабрики:

"Красный октябрь"

К.К. "Бабаевский"

"Сладко"

При сравнении с конкурентами выяснилось, что их продукция выглядит лучше по качеству и ассортименту, но не на много. Есть возможность составить конкуренцию только по цене (за счет ее снижения).

Также в настоящее время появился еще один серьезный конкурент – фабрики Украины и Белоруссии. С хорошим качеством выпускаемой продукции и низкими ценами (за счет низких цен на сырье) они представляют собой серьезного конкурента. Но государство старается защитить отечественного производителя. Так, в мае были введены пошлины на ввоз кондитерских изделий из-за границы.

**2.4. SWOT-анализ**

Сильные стороны компании

- высокое качество продукции;

- авторитет на рынке;

- доступные цены;

- хорошо налаженные каналы распределения;

-посредники, торгующие продукцией компании, отличаются высоким профессионализмом;

-большой опыт работы;

Для успешного осуществления SWOT – анализа необходимо построить матрицу угроз и матрицу возможностей. Они позволят выделить наиболее значимые возможности и угрозы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Матрица возможностей** | | | |
| **Вероятность использовать возможность** | **Степень влияния** | | |
| ***Сильное влияние*** | ***Умеренное влияние*** | ***Малое влияние*** |
| ***Высокая вероятность*** | Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки | В - широкая известность в регионе |  |
| ***Средняя вероятность*** | И - развитие кондитерской промышленности | Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам , Д - накопленный научно - инженерный потенциал |  |
| ***Низкая вероятность*** |  | А - развитие промышленности, Г - стабилизация экономической ситуациии в стране |  |

По результатам построения матрицы выделим возможности, имеющие наибольшее значение для организации и которые обязательно нужно использовать при разработке стратегии:

- возможность выхода на новые рынки,

- широкая известность в регионе,

- ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции.

Построим матрицу угроз:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Матрица угроз** | | | | |
| Вероятность возникновения | **Уровень угрозы** | | | |
| *Разрушение* | *Критическое состояние* | *Тяжёлое состояние* | *Лёгкие потери* |
| *Высокая вероятность* |  | П - усиление давления со стороны конкурентов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции, О - влияние поставщиков и потребителей | К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств |  |
| *Средняя вероятность* |  |  | Л - низкий платёжеспособный спрос | Р - нехватка трудовых ресурсов |
| *Низкая вероятность* |  |  |  | Н - высокий уровень сборов и пошлин |

Угрозы, представляющие наибольшую опасность для организяции и требующие немедленного и обязательного устранения:

- усиление давления со стороны конкурентов,

- высокая концентрация производства и уровень конкуренции,

- влияние поставщиков и потребителей.

Следующие угрозы также должны находиться в поле зрения руководства и как можно быстрее устранены:

- тенденция к физическому и моральному старению основных средств,  
- низкий платёжеспособный спрос.

Далее для завершения SWOT – анализа построим матрицу SWOT для фабрики"Южуралкондитер". Здесь необходимо учитывать возможности и угрозы, содержащиеся в макро и микроокружении организации в совокупности с сильными и слабыми сторонами рассматриваемого предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Матрица "SWOT" для "Южуралкондитер" | | |
| **Внутренние факторы** | **Внешние факторы** | |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| А - развитие промышленности, Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам, В - широкая известность в регионе, Г - стабилизация экономической ситуациии в стране, Д - накопленный научно - инженерный потенциал, Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки, И - развитие кондитерской промышленности. | К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств, Л - низкий платёжеспособный спрос, Н - высокий уровень сборов и пошлин, О - влияние поставщиков и потребителей, П - усиление давления со стороны конкурентов, Р - нехватка трудовых ресурсов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции. |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
| **Сильные стороны** | **СиВ :** А, Б, В, Г, Д, Ж, З, И - 1, 2, 3, 4, 5, 6 | **СиУ :** П, С, О, К - 1, 2, 4, 5, 6 |
| 1. Увеличение относительной доли рынка, 2. Высокие темпы роста производства, 3. Достаточно высокая производительность оборудования, 4. Высокий уровень качества продукции, 5. Строгий конкурентный отбор специалистов, 6. Сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
| **Слабые стороны** | **СлВ :** Б, Ж, З - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 | **СлУ :** О, П, С - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 |
| 7. Неудовлетворительная структура баланса, 8. Высокая вероятность банкротства, 9. Убыточная деятельность, 10. Рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), 11. Недостаток собственных оборотных средств, 12. Высокая текучесть кадров, 13. Устаревшее оборудование, 14. Выпускаемая продукция нерентабельна. |
|
|
|
|
|
|
|
|
|

На каждом из полей были рассмотрены все возможные парные комбинации и выделены те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

Поле **СиВ:**

Предприятию следует разрабатывать стратегию по использованию следующих сильных сторон:

Рост относительной доли рынка,

Высокие темпы роста производства,

Достаточно высокая производительность оборудования,

Высокий уровень качества продукции,

Строгий конкурентный отбор специалистов.

Сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

Возможности, которые появляются во внешней среде:

Развитие промышленности, близость к крупнейшим внутренним рынкам, широкая известность в регионе, стабилизация экономической ситуациии в стране, накопленный научно - инженерный потенциал, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки, развитие кондитерской промышленности.

Поле **СлВ:**

Организация должна преодолеть слабости за счёт следующих появившихся возможностей:

Близость к крупнейшим внутренним рынкам, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки.

Преодолеваемые слабости:

Неудовлетворительная структура баланса, высокая вероятность банкротства, убыточная деятельность, рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), недостаток собственных оборотных средств, устаревшее оборудование, выпускаемая продукция нерентабельна.

Поле **СиУ:**

Нижеперечисленные сильные стороны организации могут быть использованы для устранения угроз:

Рост относительной доли рынка, высокие темпы роста производства, высокий уровень качества продукции, строгий конкурентный отбор специалистов, сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

Угрозы, которые необходимо устранить:

Усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей, тенденция к физическому и моральному старению основных средств.

Поле **СлУ:**

Организация должна разработать стратегию, которая одновременно позволит избавиться от слабостей и предотвратить угрозу.

Таким образом, на основании данных SWOT – анализа из вышеперечисленных эталонных стратегий выберем те, которые обеспечат достижение целей организации.

Для "Южуралкондитер"наиболее приемлемыми будут стратегии концентрированного и интегрированного роста. В соответствии с наиболее явными угрозами (усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей) и возможностями (возможность выхода на новые рынки, широкая известность в регионе, ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции) сделаем выбор.

Предприятию необходимо использовать комбинацию стратегий: стратегию усиления позиций на рынке (используемая возможность - широкая известность в регионе, устраняемая угроза - усиление давления со стороны конкурентов), стратегию развития рынка (используемая возможность - выход на новые рынки, устраняемая угроза - высокая концентрация производства и уровень конкуренции). Также возможно использование стратегии обратной вертикальной интеграции, при помощи которой устанавливается контроль над поставщиками. Но первостепенной стратегией, на реализацию которой необходимо прежде всего направить усилия будет стратегия усиления позиций на рынке, т.к. её усапешная реализация позволит сформировать необходимую устойчивую базу для дальнейшего развития предприятия.

**Заключение.**

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. Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимание осуществлению анализа внешнего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Сохранение лидирующих позиций в условиях изменчивого рынка требует от компании достаточной подвижности. Существующий ассортимент продукции дополняется, география деятельности — расширяется. Успешная маркетинговая деятельность, профессионализм и квалификация работников позволяют добиваться все новых и новых успехов.

Формула та же самая, что и в любой стране мира: знать своего потребителя, знать, что он хочет и предоставить ему именно это, причем быстрее, чем конкуренты и по выгодной цене. Основной секрет не в том, чтобы знать эту формулу. Основной секрет в том, чтобы всю эту идеологию реализовать на практике.

Изложенный выше материал дает возможность утверждать, что элементы внешней среды организации тесно переплетены и зависят друг от друга. Внешняя среда обеспечивает организацию входящими ресурсами. Благодаря обратной связи на выходе организация получает информацию для оценки результатов и последующего выбора входящих ресурсов. Взаимодействие компании и внешней среды позволяет уменьшить присущую каждой системе энтропию. Именно во внешней среде находятся ресурсы и возможности для дальнейшего развития фирмы.

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. Поэтому анализ внешней среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс. Он требующий внимательного отслеживания происходящих процессов, их правильной оценки и установления связи между факторами и теми сильными и слабы­ми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Орга­низация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвиже­ние к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В данном случае уместно привести слова знаменитого Демокрита «Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию».

Анализ внешней среды представляет собой один из инструментов, благодаря которому руководство организации может проектировать систему контроля за жизненно важными внешними процессами и ресурсами; осуществлять мероприятия по снижению рисков, причинами которых выступают внешние по отношению к фирме воздействия; влиять на действия конкурентов и поставщиков, на спрос потребителей.

Фирма не имеет возможности жестко контролировать внешнюю среду но может и должна эффективно приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать.

**Список литературы:**

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с.

2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, органи­зация, процесс. – М.: Гардарики, 2005. – 364 с.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с.

4. Журнал «Секрет фирмы» /2009/01/10/

5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с.

6. Кургин Е.А. Граница ценности и стратегический выбор компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №1. - С. 3-14.

7. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. / Под ред. В.Б. Колганова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.

8. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с.

9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с.

10. Мехоношин К.А (2004). Конкурентная среда (лекция). Иркутск.

11. Моисеева, Н.K., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 2002. – 261 с.

12. [Панкрухин А.П. «Маркетинг» М.,.2005](http://www.alleng.ru/d/mark/mark001.htm)

13. Панов А.И. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 330 с.

14. Попов С.А.(2005) Стратегическое управление. Москва: Инфра-М.

15. Соколова М.И., Гречков В.Ю. "Маркетинговые исследования". М.,2002.

16. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с.

17. Уткин Э.А. Общий и стратегический менеджмент: Вопросы и ответы. – М.: ЭКМОС, 2004. – 256 с.

18. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 347 с.

19.http://hghltd.yandex.net/yandbtm?qtree=Feconbook.kemsu.ru%2FUMK\_Aparina%2F6.html

20. <http://www.uniconf.ru>

21. <http://www.yuk.ru>

22. <http://www.karameltorg.ru/catalog.html>

23. <http://www.conditer.ru>

24. РИА Новости. 11/03/2009

25. http://www.rian.ru/economy/2009

1. **Алекса́ндр Алекса́ндрович Богда́нов-** [врач](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%80%D0%B0%D1%87), [экономист](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%82), [философ](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%84), политический деятель, учёный-естествоиспытатель. [↑](#footnote-ref-1)
2. **Карл Людвиг фон  Берталанфи -** австрийский биолог, постоянно проживавший в [Канаде](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B0) и [США](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%A8%D0%90) с [1949](http://ru.wikipedia.org/wiki/1949) года. Первооснователь обобщённой системной концепции под названием «[Общая теория систем](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC)». Постановщик системных задач. [↑](#footnote-ref-2)
3. http://hghltd.yandex.net/yandbtm?qtree= Feconbook.kemsu.ru%2FUMK\_Aparina%2F6.html [↑](#footnote-ref-3)
4. Мехоношин К.А (2004). Конкурентная среда (лекция). Иркутск. [↑](#footnote-ref-4)
5. Попов С.А.(2005) Стратегическое управление. Москва: Инфра-М.стр58,61,62 [↑](#footnote-ref-5)
6. Попов С.А.(2005) Стратегическое управление. Москва: Инфра-М.стр62 [↑](#footnote-ref-6)