## Анализ окружающей среды предприятия. Стратегический анализ

|  |
| --- |
|  |

Стратегическое планирование на всех его стадиях предполагает проведение анализа окружающей среды компании. Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды, непосредственного окружения, внутренней среды компании.  
Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.   
Такой анализ включает в себя изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п. Он помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.  
Для исследования внешней среды компании обычно выделяют семь областей: экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение.  
Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.  
Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, правовое регулирование, международное положение и социальное поведение.  
Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться.  
Анализ экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию.  
Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины ВНП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм 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.  
Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает.  
Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке».  
Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.  
Политические факторы. Ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.  
Рыночные факторы. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации.  
Технологические факторы. Своевременно увидеть те возможности, которые наука открывает для производства новой продукции. Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.  
Правовые факторы. Изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы. Социальные факторы. Отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д.  
При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются:

* анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях;
* участие в профессиональных конференциях;
* анализ опыта деятельности организации;
* изучение мнения сотрудников организации;
* проведение собраний и обсуждений внутри организации.

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | |  | |

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Для покупателей анализируется их географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту. Торговая сила покупателя определяется информированностью, объемом закупок, степенью зависимости продавца и покупателя, наличием замещаемых продуктов, стоимостью для покупателя перехода к другому продавцу, а также чувствительностью к цене. При оценке поставщиков рекомендуется изучить стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

* уровень специализации поставщика;
* стоимость привлечения других клиентов;
* степень специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
* концентрация поставщика на работе с конкретными клиентами;
* важность для поставщика объема продаж.

В ходе анализа конкурентов, в первую очередь, выявляют их слабые и сильные стороны. Анализ внутренней среды вскрывает тот потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:

* кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
* организация управления;
* производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
* финансы фирмы;
* маркетинг;
* организационная культура.»

Анализ окружающей среды должен проводиться постоянно, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения компании.