Введение  4

1 Анализ макроокружения и его классификация  5

1.1 Экономическая компонента  5

1.2 Правовая компонента  6

1.3 Политическая компонента  7

1.4 Социальная компонента  8

1.5 Технологическая компонента  9

1.6 Технология анализа изучения отдельных компонент  10

1.7 Система отслеживания внешней среды   13

2. Анализ непосредственного окружения  14

2.1 Покупатели  14

2.2 Поставщики  16

2.3 Конкуренты   17

2.4 Рынок рабочей силы   18

3 Методы анализа внешней среды и выработка стратегии взаимодействия организации с ее элементами. 19

3.1 Метод СВОТ  20

3.2 Матрица возможностей  24

3.3 Матрица угроз  25

3.4 Составление профиля среды   26

Заключение  27

Список использованной литературы: 29

**Введение**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потен циала на должном уровне. Организация находится в состоянии по стоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безгранич ны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегическо го управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее по тенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной пер спективе.

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

Стратегическое управление рассматривает внешнее окружение как сово купность двух сред: макроокружения и непосредственного окруже ния. В работе представленной мною работе мы рассмотрим более подробно то, как они анализируются, какие стратегические выводы следуют из результатов анализа.

**1 Анализ макроокружения и его классификация**

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительного к отдельно взя той организации. Хотя степень влияния состояния макроокруже ния на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом орга низаций.

**1.1 Экономическая компонента**

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ре сурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важ ным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового нацио нального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, про центной ставки, производительности труда, норм налогообложе ния, платежного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добывае мые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конку рентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показа телей 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. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с дру гой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

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 конку ренции и уровень деловой привлекательности.

**1.2 Правовая компонента**

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

При изучении правовой компоненты макроокружения стратеги ческое управление интересует степень правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за де ятельностью правовой системы общества. Очень важными являют ся выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

**1.3 Политическая компонента**

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отноше нии развития общества и о средствах, с помощью которых госу дарство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение по литической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные пар тийные структуры, какие группы лоббирования существуют в орга нах государственной власти, как правительство относится к различ ным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результа те принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономи ческие процессы. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику пра вительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественно го недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Ключевым процессом политической компоненты макроокру жения является борьба за власть. Власть же в свою очередь связа на с регламентацией того, как обращаются деньги. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса явля ются источником возможностей и угроз для функционирования фирмы.

Пример из практики бизнеса

В январе 1995 г. Президент РФ подписал указ, в соответствии с которым постановлением Правительства РФ от июня 1995 г. импор терам продукции давалась льгота (двукратное снижение таможен ной пошлины) в том случае, если они создавали в России произ водство продукции, аналогичной импортируемой, инвестировав в него не менее 100 млн. долл. Такой возможностью не преминула воспользоваться компания «Марс», производящая шоколадные ба тончики «Марс» и «Сникерс» и экспортирующая их в Россию в большом количестве. Буквально через год фирма «Марс» постро ила в подмосковном городе Ступино шоколадную фабрику. Это позволило ей заключить соответствующее инвестиционное согла шение с Министерством экономики и получить снижение тамо женных пошлин на ввозимый ею в Россию шоколад [3, c.59].

**1.4 Социальная компонента**

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качест ву жизни, как существующие в обществе обычаи и верова ния, как разделяемые людьми ценности, как демографи ческая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность со циальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Еще одной отличительной особенностью социальных про цессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие, как на вход организации, так и на ее выход. Именно эта компонента оказывает наибольшее влия­ние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительско го спроса, а следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

**1.5 Технологическая компонента**

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно уви деть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствова ния производимой продукции и для модернизации техноло гии 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 открываю щиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осу ществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с мо дернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Одним из мощных процессов обновления продукции и техноло гии ее изготовления является так называемый процесс переноса технологии, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различ ных отраслей. В результате этого процесса устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов про дукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения. Это произошло с рынком конторских машин в резуль тате развития компьютеров, это произошло с рынком часов в ре зультате введения в механизм часов интегральных схем, это произошло с рынком аудиотехники в результате создания систем цифровой записи звука. Множество революционных изменений в производстве новой продукции ожидается в скором будущем в ре зультате тех разработок, которые ведутся в области высоких техно логий.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что органи зация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от ис пользуемой технологии. Это означает, что процесс изучения техно логической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

1.6 Технология анализа изучения отдельных компонент

Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента. Первое — это то, что все компоненты макро окружения сильно влияют друг на друга. Из менения в одной из компонент обязательно приводят, к тому, что происходят изменения 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 компонентах макроокружения.

Второе — это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частнос ти, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считает ся, 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 макро окружения, 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.

Пример из практики бизнеса

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Система Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выхо дит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялся добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное же производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный бизнес».

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 году. Тогда это было революционным начинанием и не столько потому, что «Аквариус», имея в то время статус СП, решил заняться производством, а не, как подавляющее большинство остальных советских компьютерных фирм, импортом компьютерной техники. Но, в первую очередь потому, что предприятие открыло целый завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. В те августовские дни 1990 года было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10000 компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме удалось заключить выгодный договор с «СоюзЭВМкомплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «СоюзЭВМкомплект» закупил у «Аквариуса» 35.0000 персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличилась до 75.000. К весне 1991 года завод вышел на производство 6000 песональных компьютеров в месяц. Однако провалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «СоюзЭВМкомплектом» Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1000 компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 1500 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1500 компьютеров в месяц, но обеспечить сбыт такого количества фирма не могла. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результатов. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 году на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляли их сборку.

Трудности 1992 года «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что в России начали развиваться финансовые рынки и начался бум индивидуального жилищного строительства. Фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства в финансовую сферу, сферу торговли и строительства фирма добилась того, что их годовой оборот в 1993 году составил примерно 100 млн. долларов. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на финансовые инвестиционные проекты (32% всего оборота) [2, c.348]

1.7 Система отслеживания внешней среды

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения в организации создается 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 периодической печати, книгах, других информационных изданиях;

участие в профессиональных конференциях;

анализ опыта деятельности организации;

изучение мнения сотрудников организации;

проведение собраний и обсуждений внутри организации;

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или пребывает сейчас. Важно также вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дет необходимый эффект, если она поддерживается высшим руководством и обеспечивает его необходимой информацией, 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 оценить эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

2. Анализ непосредственного окружения

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми орга низация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

2.1 Покупатели

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окруже ния организации в первую очередь имеет своей задачей составле ние профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организа цией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупате лями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной орга низации, насколько можно расширить круг потенциальных покупа телей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим ха рактеристикам:

географическое местоположение;

демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.);

социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);

отношение покупателя к продукту (почему он покупает дан ный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оце нивает 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 выбора про давца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться заменить данного покупателя другим, который имел бы меньше свободы в выборе про давца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу поку пателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:

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;

чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей сто имости осуществляемых им закупок, от его ориентации на опреде ленную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

При измерении показателя важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необяза тельно все три функции выполняет одно и то же лицо.

2.2 Поставщики

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в дея тельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого ор ганизацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организа цию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятель ность и их потенциал, с тем чтобы суметь построить такие отноше ния с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщи ка зависит от следующих факторов:

уровень специализированности поставщика;

величина стоимости для поставщика переключения 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 харак теристики их деятельности:

стоимость поставляемого товара;

гарантия качества поставляемого товара;

временной график поставки товаров;

пунктуальность и обязательность выполнения условий по ставки товара.

2.3 Конкуренты

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бо роться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится полу чить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, за нимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотрасле выми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конку рентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают за метное влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию органи зации.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому про игрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие из держки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или по мешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздви гать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производите ли замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что, если им был убит рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производя щих замещающий продукт, организация должна иметь доста точный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.              |

2.4 Рынок рабочей силы

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

3 Методы анализа внешней среды и выработка стратегии взаимодействия организации с ее элементами.

Среду обитания организации условно можно разделить на две части: внешняя по отношению к организации среда (макроокруже ние и непосредственное окружение) и внутренняя среда. Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание баланса между организацией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обес печения жизнедеятельности организации ресурсы. В процессе взаимодействия организации с внешней средой стратегическое управление интересует прежде всего то, как должна вести себя ор ганизация в долгосрочной перспективе, чтобы в условиях конку рентного взаимодействия с другими организациями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а следовательно, обеспечивать устойчивое существование организации.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, на оборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, орга низация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут воз никнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действен но использовать возможности, отнюдь не достаточно только одно го знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потен циалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них.

Таким образом, анализ среды, как он проводится в стратегичес ком управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к орга низации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организа ция, для выработки эффективной стратегии ее взаимодействия  с внешним окружением. Именно для решения этой задачи и разработаны определен ные приемы анализа среды, которые используются в стратегичес­ком управлении.

3.1 Метод СВОТ

Применяемый для анализа среды метод СВОТ (англ. SWOT) — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) — является широко признанным подходом, позво ляющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВОТ, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внеш ними угрозами и возможностями. Методология СВОТ предполага ет сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для форму лирования стратегии организации.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде [1, c.64].

Сильные стороны:

выдающаяся компетентность;

адекватные финансовые ресурсы;

высокая квалификация;

хорошая репутация у покупателей;

известный лидер рынка;

изобретательный стратег в функциональных сферах деятель ности организации;

возможность получения экономии от роста объема производ ства;

защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;

подходящая технология;

преимущества в области издержек;

преимущества в области конкуренции;

наличие инновационных способностей и возможности их реализации;

проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

нет ясных стратегических направлений;

ухудшающаяся конкурентная позиция;

устаревшее оборудование;

более низкая прибыльность потому, что...;

недостаток управленческого таланта и глубины владения про блемами;

отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и ком петентности;

плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;

мучение с внутренними производственными проблемами;

уязвимость по отношению к конкурентному давлению;

отставание в области исследований и разработок;

очень узкая производственная линия;

слабое представление о рынке;

конкурентные недостатки;

ниже среднего маркетинговые способности;

неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

выход на новые рынки или сегменты рынка;

расширение производственной линии;

увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

добавление сопутствующих продуктов;

вертикальная интеграция;

возможность перейти в группу с лучшей стратегией;

самодовольство среди конкурирующих фирм;

ускорение роста рынка.

Угрозы:

возможность появления новых конкурентов;

рост продаж замещающего продукта;

замедление роста рынка;

неблагоприятная политика правительства;

возрастающее конкурентное давление;

рецессия и затухание делового цикла;

возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;

изменение потребностей и вкуса покупателей;

неблагоприятные демографические изменения.

Организация может дополнить каждую из четырех частей спис ка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих свя зей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (рис. 1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности 1. 2. 3. | Угрозы 1. 2. 3. |
| Сильные стороны 1. 2. 3. | ПОЛЕ СИВ | ПОЛЕ СИУ |
| Слабые стороны 1. 2. 3. | ПОЛЕ СЛВ | ПОЛЕ СЛУ |

Рис. 1. Матрица СВОТ

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые сторо ны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части мат рицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в кото рые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возмож ности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, ко торые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, сле дует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, ко торые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы орга низации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, ко торая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытать ся предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неис пользованная возможность может стать угрозой, если ее использу ет конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

3.2 Матрица возможностей

Для успешного анализа окружения организации методом СВОТ важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени-влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирова ния каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис.2).

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность использования возможности | Влияние |
| сильное | умеренное | малое |
| Высокая | ПОЛЕ ВС | ПОЛЕ ВУ | ПОЛЕ ВМ |
| Средняя | ПОЛЕ СС | ПОЛЕ СУ | ПОЛЕ СМ |
| Низкая | ПОЛЕ НС | ПОЛЕ НУ | ПОЛЕ НМ |

Рис. 2. Матрица возможностей

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность орга низации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали отклады вается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Исполь зовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

3.3 Матрица угроз

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 3). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для орга низации, к которым может привести реализация угрозы (разруше ние, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность реализации угрозы | Возможные последствия |
| разрушение | критическое состояние | тяжелое состояние | «легкие ушибы» |
| Высокая | ПОЛЕ ВР | ПОЛЕ ВК | ПОЛЕ ВТ | ПОЛЕ ВЛ |
| Средняя | ПОЛЕ СР | ПОЛЕ СК | ПОЛЕ СТ | ПОЛЕ СЛ |
| Низкая | ПОЛЕ HP | ПОЛЕ НК | ПОЛЕ НТ | ПОЛЕ НЛ |

Рис. 3. Матрица угроз

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представля ют очень большую опасность для организации и требуют немед ленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и HP, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что ка сается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отсле живать их развитие.

3.4 Составление профиля среды

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод со ставления ее профиля. Данный метод удобно применять для со ставления 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 таб лицу профиля среды (рис. 4) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

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

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

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

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

Рис. 5. Таблица профиля среды

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.

Заключение

Анализ среды — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабы ми 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. Орга низация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвиже ние к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В качестве иллюстрации к моей работе как нельзя лучше прозвучат 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».

Список использованной литературы:

Виханский, Олег Самуилович. – Стратегическое управление, - М. : Гардарика, 1999. - 292 с.

Дурович, Александр Петрович . - Маркетинг в предпринимательской деятельности. - Минск, 1997. - 464 с.

Гончаров, Вадим Владимирович . - Руководство для высшего управленческого персонала  : В поисках совершенства управления. - МНИИПУ, 1997. - 768 с.

Босс, №9 - 09.09.2000, Климов, Александр. - Внешняя среда и стратегическое управление, с. 58-61

Менар, Клод . - Экономика организаций. - М. : Инфра-М, 1996. - 159 с.