**Теоретический подход к анализу внешней и**

**внутренней среды организации**

**Курсовая работа**

Оглавление

[Введение 2](#_Toc257779719)

[Глава 1. Понятие о внешней и внутренней среде организации 3](#_Toc257779720)

[1.1. Внутренняя среда организации 3](#_Toc257779721)

[1.2 Внешняя среда организации 3](#_Toc257779722)

[Глава 2. Методика анализа внешней и внутренней 3](#_Toc257779723)

[среды организации 3](#_Toc257779724)

[2.1 SWOT- анализ 3](#_Toc257779725)

[2.2 SNW – анализ 3](#_Toc257779726)

[2.3 PEST – анализ 3](#_Toc257779727)

[2.4 Профиль среды 3](#_Toc257779728)

[2.5 Метод взвешивания каждого фактора 3](#_Toc257779729)

[2.6 Проблемы анализа внешней внутренней среды организации 3](#_Toc257779730)

[Заключение 3](#_Toc257779731)

[Список использованной литературы 3](#_Toc257779732)

# Введение

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации

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

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

Итак, одной из самых значительных характеристик организации является ее зависимость от внешней и внутренней среды. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее. Отсюда актуальным является исследование факторов внешней и внутренней среды и вопросов методики их анализа. Цель данной курсовой работы: описать методику анализа внутренней и внешней среды организации.

Данная цель может быть достигнута через решение следующих этапных задач:

1. дать понятие внешней и внутренней среды организации, описать их структуру;
2. описать методику анализа внешней и внутренней среды организации;
3. указать на возможные проблемы анализа.

Объект исследования: внешняя и внутренняя среда организации.

Предмет исследования: методика анализа внешней и внутренней среды организации.

Теоретической базой работы стали труды Бухалкова М. И., Кибанова А. Я., Мескона М.Х., Минченковой О. Ю., Огаркова А.А., Поршнева А.Г., Пышкиной Т. В., Тебекина А.В.

# Глава 1. Понятие о внешней и внутренней среде организации

# 

# **1.1 Внутренняя среда организации**

**Внутренняя среда организации** - это среда, по определению Веснина В.Р., «которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений» [3, с. 78]. И.Н. Герчикова указывает, что «организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности» [5, с. 98]. Это необходимо потому, что организация не может воспользоваться внешними возможностями без наличия определенного внутреннего потенциала. При этом ей необходимо знать свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Исследовательница полагает, что внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы:

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т.д.

Персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

Организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия.

Маркетинг охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, такие как: производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы - это показатель, который позволяет увидеть всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить источники проблем на качественном и количественном уровне.

Культура и имидж предприятия: факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т.п.

Опишем составляющие внутренней среды организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации [1, c.102]. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди. [1, c.102]

Организация, по определению, это по крайней мере 2 человека с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и постановка задач на 50% предопределяют успешность решения.  
Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Принятый в 1995 г. Гражданский кодекс России (ст. 50 ч. I) зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль:  
1)ее максимизацию;

2) получение «удовлетворительной» прибыли, т.е. суть состоит в том, что при планировании прибыли она считается «удовлетворительной», если будет учитываться степень риска;

3) минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Но не у всех организаций получение прибыли является главной целью. Это касается некоммерческих организаций, например церквей, благотворительных фондов. Однако, как и в предыдущих случаях, фирма может существовать только в условиях ее прибыльности. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражен в других показателях:  
1) удовлетворение потребителя или пользователя услуг;  
2) позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;  
3) условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;  
4) публичная ответственность и имидж организации;  
5) техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам;  
6) минимизация издержек производства и т.д.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получать, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации тоже имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

В подразделениях, так же как и во всей организации необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1% от суммы продаж [по данным 5, с. 76]. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году. Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Нужно не забывать, что цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации [1, c.103].

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре является специализированное разделение труда. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. В пример можно привести разделение труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству.  
 На данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как именно осуществить разделение труда в организации – один из вопросов, являющийся существенным управленческим решением.

Не менее важно и то как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля. Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри организации и снаружи могут влиять на нее. Кроме того, ни сфера контроля, ни «высота» структуры не показатель величины самой организации.  
Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущность, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделения труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача, по М.И. Бухалкову, – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки [1, c.107]. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.  
Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначея корпорации в основном связаны с информацией.

Два важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере переходя управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Изменения в характере и содержании задач тесно связано с эволюцией специализации. Как показал в своем знаменитом примере о производстве булавок Адам Смит, специалист может существенно увеличить производительность труда[8, c.21]. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной до такой степени, о которой и думать не мог Смит.

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги [1, c.108].

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию. То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало товаров, процесс производства которых не стандартизован.  
В начале века появилось такое понятие как сборочные конвейерные линии. Сейчас этот принцип используется почти повсеместно, и очень сильно повышает производительность предприятий.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность требует тщательного изучения и классификации. Существует несколько способов классификации, я опишу классификацию по Томпсону и по Вудворд.

Классификация технологии по Джоан Вудворд пользуется наибольшей известностью. Она выделят три категории технологий:  
1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие.  
2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.  
3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примеры – переработка нефти, работа электростанций.

Социолог и теоретик организации Джеймс Томпсон предлагает другие три категории технологий не противоречащие трем предыдущим:  
 1. Многозвенные технологии, характеризуемые серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно. Типичный образец – сборочные линии массового производства.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.  
 Эти две категории не так уж расходятся друг с другом. Например, многозвенные технологии эквивалентны технологиям массового производства, а посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Различия в этих классификациях в первую очередь вызваны разными областями специализации авторов. То есть Вудворд в основном занималась технологиями промышленных предприятий, а Томпсон же охватывал все виды организаций.

Нельзя назвать какой-то один тип технологии лучшим. В одном случае может быть более приемлем один тип, а в другом более подойдет противоположный. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.  
 Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же, широко осуществляемые в других организациях процессы, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере. Однако, несмотря на огромное разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента [3, c.17]. Данными функциональными группами процессов являются следующие:  
1)производство;  
2)маркетинг;  
3) финансы;

4) работа с кадрами;

5) эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Управление производством состоит в осуществлении управления процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие операции: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

Управление маркетингом призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как: изучение рынка; реклама; ценообразование; создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт.

Управление финансами состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценка финансового потенциала организации.

Управление персоналом связано с обеспечением производственной и других сфер людскими ресурсами (найм, подготовка и переподготовка).Также предполагает выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: оплатой, благосостоянием и условиями найма.  
Управление эккаунтингом предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.

Итак, внутренняя среда организации – сложное многоаспектное понятие, каждый из компонентов которого требует особого внимания и тщательного анализа.

**1.2 Внешняя среда организации**

**Под внешней средой организации понимаются «**условия и факторы, возникающие независимо от ее (организации) деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее» [3, с. 87]. Кроме того, они способствуют функционированию, выживанию и эффективности ее работы. Внешние факторы подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

Необходимость учета факторов внешней среды состоит в том, что организация не может существовать в изоляции от внешней среды, и рассматривать организацию как открытую систему без учета влияния факторов внешней среды не просто бессмысленно, но и губительно для понимания организации, поскольку адаптация организации к внешним условиям - одно из главных условий выживания организации, от которого в конечном счете зависят и достижение целей, и интеграция, и латентность.

В деятельности любой современной организации задействованы ее многочисленные связи и взаимозависимости: с вышестоящими организациями, с поставщиками, правоохранительными органами, с политическими и другими организациями и институтами, существующими в данном конкретном обществе. Например, очень немногие организации принимают на себя полную ответственность за социализацию и обучение своих членов; чаще всего культурные образцы, профессии и материальное обеспечение получают от внешних систем.

Как правило (исключение составляют некоторые военные организации, монастыри и т.п.), члены организации одновременно входят в состав и других организаций, интересы которых оказывают значительное, иногда даже решающее влияние на поведение членов организации. Примером тому может служить жизнь монахов в монастырях, которые практически не имеют в жизни других ролей, кроме службы богу. Поэтому одна из характеристик организаций связана с тем, что в деятельность всех организаций ее члены включены лишь частично. Точно так же только немногие организации способны создавать собственные технологии. Здесь многое зависит от вида внешней среды, в частности от того, может ли организация получить со стороны механическое оборудование, информацию, программу, обученных работников. Ресурсы, приходящие извне, адаптируются в организации (например, работники повышают квалификацию).

Социальная структура также воспринимает свои важнейшие компоненты из внешней среды, поэтому структурные формы не меньше, чем технология, зависят от внешней среды.

По мнению английского ученого А. Тойнби, внешнее окружение системы придает ей импульс, необходимый для полноценного развития, который Тойнби называет вызовом. На этот вызов организация должна давать реакцию - ответ. Но для того чтобы дать полноценный ответ, организация должна приспосабливаться к внешней среде, мобилизовать имеющиеся ресурсы, работать с напряжением. Взаимодействия по схеме вызов - ответ являются залогом успешного развития любой организации.

Итак, можно с уверенностью сказать, что внешние условия существования организации не менее важны для нее, чем внутренние компоненты и ресурсы.

Изучение внешней среды организации должно с необходимостью включать в себя по меньшей мере три основных составляющих.

1. Изучение структуры внешней среды. Внешняя среда крайне неоднородна и сложна по своему составу, ее структурные единицы по-разному ориентированы в отношении конкретной организации и обладают различными характеристиками. Последние определяют потенциальные возможности отдельных составляющих внешней среды, что позволяет классифицировать различные структурные единицы внешней среды в зависимости от степени их значимости для данной организации.

2. Выделение системы связей с внешней средой и системы связей внутри внешней среды. Для нормального функционирования организация должна создавать, развивать и обеспечивать систему коммуникаций с внешней средой. При этом важно учитывать все виды связей с внешним окружением: властные связи, информационные, контролирующие, культурные и т.д.

3. Оценка и определение приоритетных структурных единиц и наиболее важных связей во внешней среде. Эта составляющая изучения внешней среды позволяет вырабатывать достаточно обоснованные стратегии действий в отношении ее рыночных и институциональных компонентов. Оценка компонентов внешней среды должна основываться на выделении средств (т.е. тех компонентов, которые организация может использовать для достижения собственных целей) и условий (компонентов внешней среды, которые организация не может использовать для достижения целей). Ранжируя окружающие организацию другие организации, социальные движения, государственные учреждения, социальные институты и отдельных влиятельных лиц, руководство организации сможет ориентироваться в постоянно изменяющихся ситуациях, возникающих во внешнем окружении, находить оптимальные пути при достижении организационных целей.

Структура внешнего окружения организации представлена, согласно современным точкам зрения, системой четырех уровней. Согласно этой концепции, во внешней среде любой организации целесообразно выделять четыре уровня, каждый из которых имеет свои особенности воздействия на деятельность организации. Структура внешнего окружения организации представлена на рис. 1.



рис. 1. Структура внешнего окружения организации

Рассмотрим последовательно особенности уровней внешнего окружения.

1. Ближний уровень организации включает в себя те компоненты внешней среды, которые оказывают наибольшее воздействие на деятельность организации и частично входят в структурные единицы организации и напрямую участвуют в протекающих в ней процессах. Это прежде всего владельцы собственности в организации, ее акционеры, члены попечительского совета, инвесторы и т.д. Эти структурные единицы могут как находиться в непосредственном окружении, так и входить в организацию в качестве ее членов, что в значительной степени усложняет анализ взаимозависимости и влияния этих единиц на организацию. Очень часто через ближний уровень организация осуществляет связь со структурными единицами других уровней внешней среды.

2. Рыночный уровень, структурные единицы которого непосредственно участвуют в обмене ресурсами с внешним окружением. В основ-ном именно на этом уровне обеспечивается баланс организации с внешней средой. В качестве составляющих рыночного уровня выступают:

банки, с которыми организация связана напрямую или которые принимают косвенное участие в ее деятельности, обеспечивая финансовую стабильность;

партнеры - те структурные единицы внешней среды, которые связаны с организацией отношениями сотрудничества на основе взаимовыгодного обмена;

поставщики - та часть партнеров, которая обеспечивает эффективный вход системы путем бесперебойной и своевременной доставки ресурсов (материальных, финансовых, информационных, человеческих), эта часть внешнего окружения требует постоянно изменяемой особой политики;

заказчики - организации и отдельные лица, обеспечивающие баланс на выходе организации посредством передачи им готового продукта для дальнейшей продажи или потребления: крупнооптовые, мелкооптовые и единичные;

вспомогательные части рыночной среды, к которым прежде всего можно отнести аналитические центры для получения необходимой информации, юридические консультации, рекламные агентства, PR-агентства, консультационные фирмы, учебные центры и др.;

конкуренты - организации и частные лица, связанные с данной организацией отношениями соперничества;

потребители - организации и частные лица, которых можно рассматривать как конечный пункт доставки продукта организации. Среди основных компонентов рыночной среды потребители занимают самое важное место, поскольку баланс организации непосредственно зависит от того, примут или не примут потребители продукт организации. При неприятии продукта потребителями не будет решена проблема адаптации организации, так как в этом случае продукт начинает отторгаться заказчиками, появляется недоверие партнеров, нарастает негативная реакция конкурентов и, наконец, возникает недовольство ближайшего окружения - собственников и акционеров.

3. Институциональный уровень включает в себя те структурные единицы внешней среды, которые могут оказывать воздействие на различные компоненты организации нерыночными методами: прямое принуждение, контроль, давление, нерыночную поддержку (например, через создание имиджа) и др. Составляющие институционального уровня организации весьма разнообразны. В принципе любая общественная или государственная организация, социальный институт или социальное движение могут оказывать прямое или косвенное влияние на деятельность организации, но перечисленные ниже части институционального внешнего окружения оказывают наиболее значительное воздействие на деятельность организации:

* контролирующие структуры, к которым относятся налоговые службы, суды, в том числе арбитражные, государственные комиссии и комитеты контроля, учреждения Министерства внутренних дел;
* властные структуры, к которым относятся правительственные и муниципальные учреждения, реализующие исполнительные функции; они влияют на деятельность организации через конкретные властные решения, что может привести, в частности, к ликвидации организации и роспуску организационных структур;
* законодательные государственные и местные учреждения (Государственная Дума, местные законодательные собрания и пр.), которые, изменяя законодательство, могут блокировать некоторые действия организации или, наоборот, придать им максимальную эффективность;
* охранные организации, которые включают в себя государственные и частные службы охраны учреждений и отдельных лиц;
* общественные движения: за равноправие женщин, в защиту окружающей среды, ветеранов, реформаторские движения и т.д., ко-торые, формируя группы давления во властных и законодательных органах, могут оказывать косвенное влияние на организацию;
* средства массовой информации, которые своей деятельностью могут повлиять на все элементы внешней среды и прямо воздействовать на организацию путем создания (или разрушения) ее имиджа или паблисити (известности), содействуя рекламе продукта организации;
* общественность - совокупность самых широких слоев общества, которые через общественное мнение могут повлиять на деятельность организации и принятие продукта организации внешней средой.

4. Общий, или фоновый, уровень, который включает в себя:

* технические достижения, принятые и освоенные в данном обществе, и возможности их реализации в конкретной организации;
* уровень накопленных знаний, выраженных в научных работах и публикациях, использованных в конкретных методиках;
* образовательный уровень, сказывающийся на деятельности организации при подборе, расстановке и функционировании персонала;
* степень развития социальных ценностей, символизирующая порядок в обществе и степень принятия культурных образцов;
* уровень доминирующей культуры всего общества;
* совокупность установок общественности в отношении потребления продуктов и возможности этого потребления;
* степень восприятия законов и контроля со стороны государственных органов;
* развитие коммуникаций в обществе.

Все уровни внешней среды связаны между собой системой формальных и неформальных коммуникаций: постоянных, с помощью которых осуществляется бесперебойный обмен ресурсами между организацией и внешней средой, и спорадических кратковременных. В этом плане основная задача организации - использовать связи с внешней средой для прямого и косвенного поддержания баланса организации с внешней средой на входе и выходе. Для решения этой задачи важно выбрать сферу изучения внешней среды, определить ее характеристики и на основе связей между отдельными сферами и объектами внешней среды сформировать стратегии взаимодействия с внешней средой.

Связи организации с внешней средой весьма трудно классифицировать, во-первых, ввиду их многофункциональности. Так, властная регламентирующая связь может одновременно быть информационной, частично формальной, частично неформальной. Это создает напряженность в организации и угрожает ее безопасности, поскольку множественность оттенков, наблюдаемых в отношении даже единичной связи организации, затрудняет оценку положения организации во внешней среде, принятие эффективных решений, обусловливает неопределенность в отношениях с другими организациями. Во-вторых, смысл и окраска связей с внешней средой могут быстро изменяться в силу не зависящих от организации причин. В частности, если финансирующая организацию структурная единица внешней среды подверглась воздействию со стороны государственных органов или конкурентов, это может привести к изменению отношений с данной структурной единицей по причинам, непонятным для руководителей организации, что также создает неопределенность во взаимоотношениях.

Несмотря на эти сложности, можно выделить основные типы связей организации с внешним окружением: властные (регламентирующие и контролирующие) связи; информационные (оповещательные) связи; финансовые связи; культурные связи (нормативные и ценностные образцы); системные связи (любые связи для поддержания устойчивости системы).

Кроме того, связи могут сильно различаться по содержанию. Выделяют связи формальные и неформальные, явные и латентные, связующие и интегрирующие и т.д.

Стратегии организации в отношениях с внешней средой. Организация сможет занять надлежащее место в обществе, выжить в соседстве с другими организациями, группами, социальными институтами, если она адаптируется к требованиям внешней среды. В связи с этим весьма важной задачей представляется разработка и осуществление стратегий организации в отношениях с различными компонентами внешней среды. По такому основанию, как обмен с внешней средой на входе и выходе организации, обычно выделяют два основных стратегических направления - буферные стратегии и стратегии установления взаимосвязей, каждое из которых содержит набор стратегий (по Бухалкову М.И.).

**1**. Буферные стратегии. Любую организационную стратегию можно отнести к классу буферных, если организация стремится максимально изолировать себя от воздействий других организаций и институтов, сохранить свою самостоятельность, независимость и укрепить границы. Буферные стратегии могут иметь много форм и модификаций.

Стратегия автономии от внешней среды, или стратегия создания запасов, когда организация, запасая сырье, накапливая информацию, аккумулируя другие ресурсы, становится независимой (на определенное время) от других организаций. В этом случае организация на какое-то время отталкивает от себя некоторых представителей рыночного окружения, например нежелательных партнеров, государственные организации и т.д. Понятно, что неудачно применяемая стратегия автономии грозит известной изоляцией организации от внешней среды, что в конечном счете может привести к негативным последствиям.

Стратегия ужесточения контроля за входом и выходом организации проявляется прежде всего в жесткости организации по отношению к внешней среде с целью обезопасить себя от внешнего воздействия. Сущность этой стратегии заключается в формализации и постоянных проверках положения при покупке ресурсов и сбыте продукта, проявлении жесткости в отношениях с партнерами, заказчиками и конкурентами (например, установление твердых и неизменных условий продажи или покупки ресурсов).

Стратегия экспансии, когда изоляция от внешней среды достигается путем расширения организации или завоевания большей доли рынка. В этом случае организация неизбежно вызывает сопротивление внешней среды (по крайней мере пассивное) и очень редко - потребность помогать и сотрудничать. В период активной экспансии организации на рынке всегда создается вакуум в некоторых частях рыночной среды, что позволяет отнести такую стратегию к классу буферных. Однако период активного экспансивного действия на рынок краток и после завершения может наступить период сотрудничества и налаживания социальных и экономических связей между организацией и различными структурными единицами внешней среды.

Буферные стратегии можно считать целесообразными, когда организация завоевывает авторитет и стремится упорядочить собственные ресурсы на входе и выходе системы, а также в периоды неустойчивого положения организаций или в периоды крупных конфликтов со структурными единицами внешней среды, когда организации очень важно сохранить относительную независимость от некоторых объектов внешнего окружения для достижения свободы в реализации собственных целей.

**2.** Стратегии установления взаимосвязей. Этот набор стратегий по своей направленности противоположен буферным стратегиям. Основная цель организации при выборе и использовании стратегий установления взаимосвязей - упорядочить обменные отношения организации, расширить границы деловых контактов, приобрести новые сферы влияния во внешней среде. Эти стратегии включают в себя взаимозависимость различных организаций, контроль каждого за каждым, прежде всего на основе доверия. Наиболее типичными стратегиями такого рода являются следующие.

Стратегия заключения сделок, которая заключается в постоянном стремлении организации устанавливать новые связи с различными объектами внешнего окружения на основе эквивалентного взаимовыгодного обмена, позволяет организации органично вписываться во внешнее окружение, успешно решать проблему адаптации к внешней среде для расширения производства и успешного баланса между входом и выходом системы. Вместе с тем реализация стратегии заключения сделок связана с рядом серьезных проблем таких, как создание и поддержание высокого положительного имиджа (без него сложно осуществлять доверительный обмен), формирование связей с надежными партнерами, которых весьма трудно оценить без глубокого социально-экономического исследования рынка.

Суть стратегия взаимной диффузии состоит во взаимопроникновении отдельных направлений деятельности нескольких (хотя бы двух) организаций. В частности, это может быть совместная реализация продукта, постоянная взаимопомощь при поиске и использовании необходимой информации, совместное проведение исследовательских работ, взаимная финансовая поддержка на условиях доверия и т.д. Данная стратегия также требует положительного имиджа и устойчивой системы связей с различными компонентами внешней среды.

Стратегия сращивания и слияния сводится к объединению отдельных организаций в союзы или в укрупненные организации для наиболее успешной деятельности в условиях рыночного или институционального окружения. В ходе реализации стратегий слияния могут возникать наиболее жизнеспособные и многопрофильные организации.

Применение рассмотренных стратегий во многом зависит от ситуации в рыночной и институциональной среде, возможностей организаций, специфики культуры организации и многих других факторов [1, с. 167].

Сведения о внутренней и внешней среде организации представим в таблице:

Таблица 1. Внутренняя и внешняя среда организации

|  |  |
| --- | --- |
| **I. Внутренняя среда** | |
| 1.Собственник(и) капитала | Сохранение и умножение капитала Получение постоянных и устойчивых доходов Право принимать окончательные решения |
| 2. Менеджеры | Получение прибыли и развитие фирмы Собственные интересы (вознаграждение, независимость, власть) |
| 3. Наемные работники | Высокая заработная плата Надежность рабочего места, хорошие условия труда и высокий уровень социальной защищенности |
| **II. Внешняя среда** | |
| 1. Государство и общественность | Создание рабочих мест, социальный мир Конкурентоспособность на мировом рынке Получение налоговых доходов Стабильность цен Поддержание рыночных отношений путем антимонопольных мер Защита окружающей среды и интересов потребителя |
| 2. Поставщики | Высокие доходы и низкие расходы Стабильность договорных связей |
| 3. Кредиторы | Высокие проценты Гарантированность возврата кредита Возможность влияния на фирмы |
| 4. Потребители | Широкий выбор, высокое качество, низкие цены Высокий уровень сервисных услуг |

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем  и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды небезграничны. 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. Поэтому взаимодействие организации со средой должно поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

# Глава 2. Методика анализа внешней и внутренней 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.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

# 2.1 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)

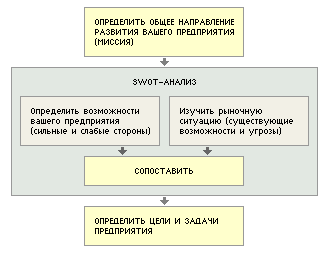


Рис. 2. Последовательность действий для проведения SWOT-анализа

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.

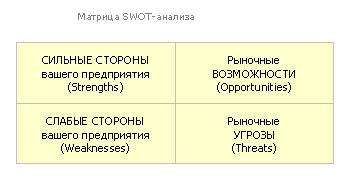


Рис.3. Матрица SWOT-анализа

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.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

* Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
* По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
* Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

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

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

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

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

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица 2. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.Организация | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| 2. Производство | Высокое качество выпускаемых товаров  Проверенный и надежный поставщик комплектующих | Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам  Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов |
| 3. и т.д. |  |  |

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

* Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
* Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
* Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 3. Определение рыночных возможностей и угроз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
| 1. Конкуренция | Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности | В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента |
| 2. Сбыт | На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков | С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера |
| 3. и т.д. … |  |  |

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

* Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
* Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
* За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
* Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа

Таблица 4. Матрица SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности  1. Появление новой розничной сети 2. и т.д. | УГРОЗЫ  1.Появление крупного конкурента 2. и т.д. |
| 1. Высокое качество продукции 2.  3. и т.д. | 1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции | 2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции |
| Слабые стороны  1.Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д. | 3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов | 4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам |

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

* определены основные направления развития предприятия
* сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

# 2.2 SNW – анализ

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ. Выделяются:

* Strength (сильная сторона),
* Neutral (нейтральноя сторона),
* 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 таблицу, можно предложить такой вариант:

Таблица 5.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции | | |
|  | Сильная (S) | Нейтральная (N) | Слабая (W) |
| Стратегия организации |  |  |  |
| Бизнес-стратегии |  |  |  |
| Оргструктура |  |  |  |
| Финансы |  |  |  |
| Продукт как конкурентноспособность |  |  |  |
| Структура затрат |  |  |  |
| Дистрибуция как система реализации продукции |  |  |  |
| Информационная технология |  |  |  |
| Инновации как способ к реализации на рынке продуктов |  |  |  |
| Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации) |  |  |  |

# 2.3 PEST – анализ

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

* политических (Policy),
* экономических (Economy),
* социальных (Society),
* 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.

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”

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 6.

|  |  |
| --- | --- |
| Политика | Экономика |
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| Социум | Технология |
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |

# 2.4 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 7. 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.

# 2.5 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.

# 2.6 Проблемы анализа внешней внутренней среды организации

Сложность внешней среды организации представляет собой показатель, характеризующий количество структурных единиц внешнего окружения и связей между ними, на которые организация должна реагировать или учитывать их влияние в своей деятельности. Сложность организации описывается следующими параметрами.

1. Гомогенность - гетерогенность. Гомогенность (однородность) внешней среды проявляется в наличии организаций внешнего окружения сходных размеров, со сходными целями и намерениями, сходными структурами и способами управления, одинаковыми сферами деятельности. Напротив, гетерогенная (разнородная) внешняя среда характеризуется наличием организаций, производящих разные продукты, стремящихся к разным целям, имеющих различные организационные структуры, технологии и т.д. Достаточно однородное социальное окружение определяется как внешняя среда низкой степени сложности, поскольку с позиции организации она может оцениваться достаточно однозначно, т.е. она более предсказуема, что упрощает принятие управленческих решений в организации. Например, организация работает только с оптовыми покупателями, которые ориентируются на один продукт, а институциональные организации, которые могут воздействовать на работу данной организации, предъявляют к ней приблизительно одни и те же требования. Руководство такой организации может разрабатывать сходные управленческие стратегии практически для всех окружающих ее организаций. В случае гетерогенного внешнего окружения организация взаимодействует с организациями разной культуры, стремящимися к разным целям, и т.д. Здесь лучше говорить не о какой-то определенной политике организации в отношении структурных единиц внешней среды, а о некотором количестве политик. Повышение сложности внешней среды приводит к тому, что руководству организации приходится принимать совершенно разные и часто взаимоисключающие друг друга решения в отношении различных структурных единиц внешнего окружения организации.

2. Единичность - множественность факторов внешней среды, влияющих на организацию, - количество значимых для организации объектов внешней среды и их связей. Сложность учета влияния этих факторов обусловлена тем, что организация имеет дело не просто с большим количеством организаций во внешней среде, но и должна учитывать связи между этими организациями, определять их границы, входы и выходы, правила игры на рынке или в институциональной среде, а также другие системные характеристики. Очевидно, что включение в ситуацию нового фактора (организации, связи, нормы взаимодействия) приводит к изменению других факторов и ситуации в целом. Руководитель, действуя во множественной среде, зачастую не может оценить все последствия принятия собственных решений, что может привести к закрытию границ организации и переходу ее к буферным стратегиям. Причем в таких случаях переход обусловлен только желанием путем исключения части объектов внешней среды снизить уровень сложности внешней среды организации.

3. Изменчивость - базовая характеристика внешней среды организации, которая указывает на степень устойчивости отдельных ее единиц и связей между ними. Ясно, что для организации крайне важны разработка и достижение долговременных целей и формирование устойчивой политики. Однако постоянные изменения количества факторов, влияющих на организацию, а также изменения отношений взаимозависимости и направления коммуникационных потоков приводят к тому, что руководство организации для решения проблемы адаптации к изменяющимся условиям вынуждено изменять собственные приоритеты в отношении отдельных объектов внешней среды, а в некоторых случаях - даже систему ценностей и корпоративную культуру организации. Вследствие этого возможно возникновение напряженности организации и ситуаций неопределенности и конфликта с внешней средой. Изменчивость внешней среды определяется следующими параметрами.

4. Стабильность - вариабельность - показатель скорости изменений во внешней среде в единицу времени. Стабильная среда идеально соответствует организации с линейной структурой, жесткими властными связями и клубной культурой отношений внутри организации, которая не приемлет инноваций и стремится к установлению долговременных неизменных связей с внешним окружением. Стабильная внешняя среда, как правило, не может угрожать устойчивости организации в силу способности любой организации к адаптации. Осуществив соответствующие мероприятия по адаптации к внешней среде, организация может достаточно спокойно определять долговременные цели, формировать устойчивые структуры и корпоративную культуру при относительно неизменных технологиях. Нововведения желательны и необходимы только в случае принятия таких целей, как расширение рынка, рост объема продаж или резкое повышение числа клиентов, страховка от возможных изменений в будущем.

Вариабельная внешняя среда организации характеризуется большим количеством изменений в единицу времени [4, с. 87]. Это сказывается, прежде всего, на дереве целей организации, которое основывается в первую очередь на достижении краткосрочных, ближайших результатов; следовательно, вариабельность внешней среды с необходимостью требует внедрения гибких структур и инженерных технологий.

5. Ламинарность - турбулентность. Наименования этих характеристик внешней среды заимствованы из гидродинамики, где различают ламинарное течение, когда жидкость или газ перемещаются слоями не перемешиваясь, и турбулентное, когда частицы жидкости или газа совершают хаотические движения по сложным траекториям. В теории организации рассматриваются потоки (течение) информационных, властных, финансовых, материальных и других ресурсов.

Ламинарность внешней среды означает, что изменения в ней происходят в определенных, предсказуемых направлениях, и их можно наделить среди других типов изменений, они имеют четкие границы. Например, финансовые организации, составляющие часть рыночного уровня внешней среды, придерживаются определенных правил накопления, перераспределения и использования финансовых средств: финансовые потоки практически не выходят за рамки заранее установленных границ, хотя постоянно меняются по размерам, направлению и насыщенности. Поэтому довольно просто просчитать политику отдельных банков и холдингов и предсказать их дальнейшее поведение. Очевидно, что наличие ламинарных потоков перетекания ресурсов во внешней среде значительно снижает неопределенность и упрощает процесс принятия управленческих решений руководства организации в отношении различных объектов внешней среды.

Напротив, для турбулентной внешней среды характерны непредсказуемые, неожиданные и трудно просчитываемые изменения; их ус-ловно можно назвать завихрениями. При этом постоянно изменяются направление и интенсивность потоков информации и других ресурсов, следовательно, внешняя среда становится непредсказуемой, неопределенной. Например, турбулентная внешняя среда формируется в ходе конкурентной борьбы, когда стороны постоянно изменяют правила игры и численность игроков, или во время кризисов, когда происходит всеобщая борьба за выживание на рынке.

6. Взаимосвязанностъ - одна из базовых характеристик внешней среды организации, которая указывает на характер отношений между отдельными структурными единицами внешнего окружения, а также между этими структурными единицами и организацией.

7. Изоляция - взаимосвязанность представляет собой показатель, который указывает на наличие союзов, коалиций и прочих связей между отдельными структурными единицами внешней среды.

В изолированной внешней среде организации отдельные субъекты не связаны между собой или связаны неустойчивыми или вторичными связями. Стороннему наблюдателю может показаться весьма значительной сложность внешней среды, поскольку руководителям организации приходится рассматривать большее количество объектов внешней среды. Однако в данном случае это не так; наоборот, происходит снижение сложности внешней среды вследствие того, что руководитель не должен ориентироваться на связи между отдельными объектами внешней среды.

Во взаимосвязанной внешней среде присутствуют некоторые совокупности структурных единиц, по некоторым вопросам выступающих, как единое целое в силу тесных взаимосвязей между ними. Анализ внешней среды при решении какой-либо проблемы можно проводить, считая эти организации как целое. Но сложность анализа внешней среды от этого не уменьшается, а даже увеличивается в основном по двум причинам: кроме состояния и намерений отдельных структурных единиц необходимо учитывать и связи между ними; цели отдельных структурных единиц внешней среды могут временно приноситься в жертву целям сообщества или коалиции.

8. Независимость - зависимость - показатель связи самой организации с различными компонентами внешней среды.

Очевидно, что полностью независимых организаций быть не может. Обычное состояние организации - отношения взаимозависимости с, рядом партнеров, поставщиков, клиентов, потребителей и даже конкурентов. Но организация всегда стремится к состоянию максимальной независимости от внешней среды, что особенно характерно для периодов кризиса. Достижение максимальной независимости - это не только увеличение альтернатив действий, но и появление возможностей для навязывания своей воли, расширения рынка, увеличения объема продаж и т.п.

Если же организация односторонним образом зависит от некоторых объектов внешнего окружения, то ей приходится постоянно ориентироваться на требования доминирующей организации вплоть до изменения своих целей.

Состояние взаимной зависимости с большинством объектов внешнего окружения в значительной степени укрепляет положение организации во внешней среде. В этом случае организация должна не только выполнять требования со стороны связанных с ней объектов внешней среды, но и требовать от них выполнения взаимных обязательств. Вместе с тем состояние взаимной зависимости со многими объектами внешней среды может помешать организации реализовать свои цели и нормально функционировать вследствие наличия вероятности невыполнения соглашений с другими организациями, необходимости постоянного поиска компромисса с ними, выполнения собственных обязательств перед большим количеством объектов, что требует значительных усилий по совмещению этих обязательств и их увязке.

9. Ресурсные возможности внешней среды - характеристика возможности взаимовыгодного обмена организации с внешней средой.

Бедность ресурсами - насыщенность ресурсами определяет то, в какой степени доступная внешняя среда способна удовлетворять потребности организации, т.е. это показатель ее значимости для организации. Бедная в ресурсном отношении среда заставляет применять стратегии накопления, создавать новые связи во внешнем окружении и искать ресурсы в различных сферах общества, часто далеких от деятельности организации, или в регионах, пространственно удаленных от нее. Принятие решений руководителями в этих случаях связано с поиском ресурсов, требующих минимальных издержек для организации.

Богатая ресурсами внешняя среда предоставляет руководителю значительно большие альтернативы выбора управленческих стратегий. Вместе с тем для позиционирования в такой среде организация должна обладать необходимыми собственными ресурсами для проведения выгодных обменных операций.

Итак, основные компоненты организации не только определяют ее лицо, но и показывают возможности закрепления организации во внешнем окружении, ориентации членов организации, их основные функции при достижении общих целей. Следует отметить, что оценка и разработка компонентов организации составляют основную часть организационного проектирования.

# Заключение

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из трех сфер: общей (или макроокружения), рабочей (или непосредственного окружения) и внутренней. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией.

Анализ среды является одним из процессов стратегического управления. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Однако анализ среды обычно считают исходным, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);

- превращение ресурсов в продукт (преобразование);

- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Анализ среды предполагает изучение всех ее составляющих.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Он позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

- организация управления;

- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;

- финансы фирмы;

- маркетинг;

- организационная культура.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

# 

# Список использованной литературы

# .

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М. И. Бухалков. - 3-е изд. - М. : ИНФРА -М , 2007.
2. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / М. И. Бухалков. - М. : ИНФРА -М , 2005. - 191 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2007
4. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: Экономистъ, 2006
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007
6. Дорофеев В.Д. Менеджмент: Учеб. Пособие / Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопал Н.Ю. – М.: ИНФРА-М, 2008
7. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / Н. И. Кабушкин. - 9-е изд., стер. - М. : Новое знание, 2006. - 336 с.
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учебник [Текст] : учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Государственный университет управления. . - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Экзамен, 2005. - 415 с.
9. Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2009. (гриф УМО)
10. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2007
11. Менеджмент: Учебное пособие / Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Вильямс, 2007.
13. Минченкова, О. Ю. Управление персоналом: система бюджетирования [Текст] : учебное пособие по дисциплине "Управление персоналом" / О. Ю. Минченкова, Н. В. Федорова ; Московский Гуманитарный университет. - М. : Кнорус, 2006. - 224 с. : ил. - Библиогр.: с. 221-224.
14. Огарков А.А.  Управление организацией: Учебник. – М.: Эксмо, 2006.
15. Поршнев А.Г. Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. – М.: ИНФРА-М, 2008
16. Пышкина, Т. В. Самоменеджмент [Текст] : методические указания к выполнению контрольных работ для специальности 080507 "Менеджмент организации" / Т. В. Пышкина ; Федеральное агентство железнодорожного транспорта. УрГУПС, Каф." Управление в социальных и экономических системах". - Екатеринбург : УрГУПС, 2007. - 31 с.
17. Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник / Тебекин А.В., Касаев Б.С.  – М.: КНОРУС, 2007