

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ:

1. Анализ внутренней среды

2. Анализ внешней среды

Стратегический анализ: необходимость и сущность.

Процесс стратегического управления включает три ключевых этапа:

- стратегический анализ;
- стратегический выбор;
- реализация стратегии.

Этап стратегического анализа интерпретирует стратегическое положение организации с помощью, во-первых, определения изменений, которые возникли в экономическом окружении организации, и выявления их воздействия на организацию и ее деятельность, во-вторых, определения преимуществ и ресурсов организации в зависимости от их изменений. Основная цель стратегического анализа - оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Необходимость проведения стратегического анализа определяется несколькими факторами:

- ❖ во-первых, он необходим при разработке стратегии развития предприятия и в целом для реализации эффективного менеджмента;
- ❖ во-вторых, он необходим для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора, определения позиции предприятия в национальных и иных рейтингах;
- ❖ в-третьих, стратегический анализ позволяет выявить резервы и возможности предприятия, определить направления адаптации внутренних возможностей предприятия к изменениям условий внешней среды.

1. Внутренняя среда организации - это часть общего окружения, которое находится в рамках организации и осуществляет постоянное и непосредственное влияние на эффективность деятельности организации.

Внутренняя среда имеет несколько функциональных областей, каждая из которых включает набор основных процессов и элементов, состояние которых определяет потенциал и возможности организации.

Кадровая область охватывает такие элементы, как:

- кадровый потенциал;
- создание и поддержание отношений между работниками;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование и др.

Организационная область включает в себя:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения и др.

В производственную область входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- состояние и обслуживание основных производственных фондов;
- осуществление исследований и разработок (НИОКР) и др.

Маркетинговая область охватывает все те процессы, которые связаны с продвижением и реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения и др.

Финансовая область включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т. п.

Анализ организационной культуры:

- система карьеры в организации;
- степень коммуникаций;
- личные и межличностные отношения между работниками;
- традиции, неписаные заповеди и нормы поведения;
- ритуальные мероприятий и др.

Т.о. ключевыми факторами, которые являются источником силы или слабости организации являются:

- ❖ *кадры (персонал)*
- ❖ *организация общего руководства*
- ❖ *производство*
- ❖ *маркетинг*
- ❖ *финансы*

Изучение внутренней среды должно направляться на то, чтобы открыть возможности и угрозы, которые кроются в них. Сильные стороны выступают в качестве базы, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую пытается расширить и укрепить. Слабые стороны должны стать предметом внимания руководства, которое должно принять решение относительно устранения слабых сторон своей деятельности.

Стратегический управленческий анализ

Анализ внешней среды

- Анализ конкурентов: идентификация, стратегические группы, финансовые показатели, имидж, цели, стратегии, культура, структура затрат, сильные и слабые стороны
- Анализ покупателей: сегменты, мотивация, неудовлетворенные потребности
- Анализ рынка: размер, ожидаемый рост, прибыльность, барьеры входа и выхода
- Анализ рыночного окружения: технология, государственное регулирование, экономика, культурная среда, демографические тенденции, определение потребности в информации

Возможности, угрозы, тенденции и стратегические неопределенности

Анализ внутренней среды

- Анализ результатов деятельности: объем продаж, стоимость, создаваемая для акционеров, степень удовлетворения потребностей клиентов, качество продукции, ассоциации относительно бренда, относительные расходы, новые товары (услуги), производительность и эффективность персонала, анализ товарного портфеля, рентабельность
- Факторы, определяющие альтернативы развития предприятия, проблемы, финансовые ресурсы и ограничения, сильные и слабые стороны

Сильные и слабые стороны предприятия, проблемы, ограничения и неопределенности

Определение и выбор стратегии

- Выявление стратегических альтернатив
- Инвестиционные стратегии по товару/рынку
- Функциональные стратегии
- Активы, компетенции и синергия
- Выбор стратегии
- План реализации стратегии
- Корректировка стратегии (в случае необходимости)

2. Анализ внешней среды.

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

Внешнюю среду подразделяют на:

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

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. Подвижность: относительная скорость изменения среды.
4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

Внешняя микросреда (среда прямого воздействия):

❖ Поставщики

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

❖ **Законы и государственные органы**

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

❖ Потребители

Выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

◆ Конкуренты

Недооценка конкурентов и переоценка рынков могут привести организацию к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает организации и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

❖ Трудовые ресурсы

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

Внешняя макросреда (среда косвенного воздействия).

Внешняя среда организации косвенного воздействия — это политические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события и другие факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них. Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы.

❖ **Технология**

Технология - это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности. Технология выражается ускорением НТП; ростом ассигнований на НИР и ОКР; технологическим развитием отрасли и др

❖ Состояние экономики

Изучение *экономической компоненты* макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для организации.

Состояние мировой экономики влияет, как правило, на стоимость сырьевых ресурсов. Состояние национальной экономики определяет платежеспособность населения, цену кредитов и многое другое. То или иное конкретное состояние экономики может оказать положительное влияние на одни, и отрицательное влияние на другие организации. Организации, ведущие дела во многих странах, считают состояние экономики особенно сложным и важным для себя фактором внешней среды.

❖ Социокультурные факторы

Социокультурные факторы - установки, жизненные ценности и традиции. Влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющуюся результатом деятельности компании. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Можно привести следующие социальные факторы: глубина расслоения общества; уровень доходов; уровень безработицы; социальная защита; покупательная способность и др., а так же демографические факторы: изменение народонаселения (старение общества, снижение рождаемости); возрастной состав населения; миграция населения; род занятий; образование.

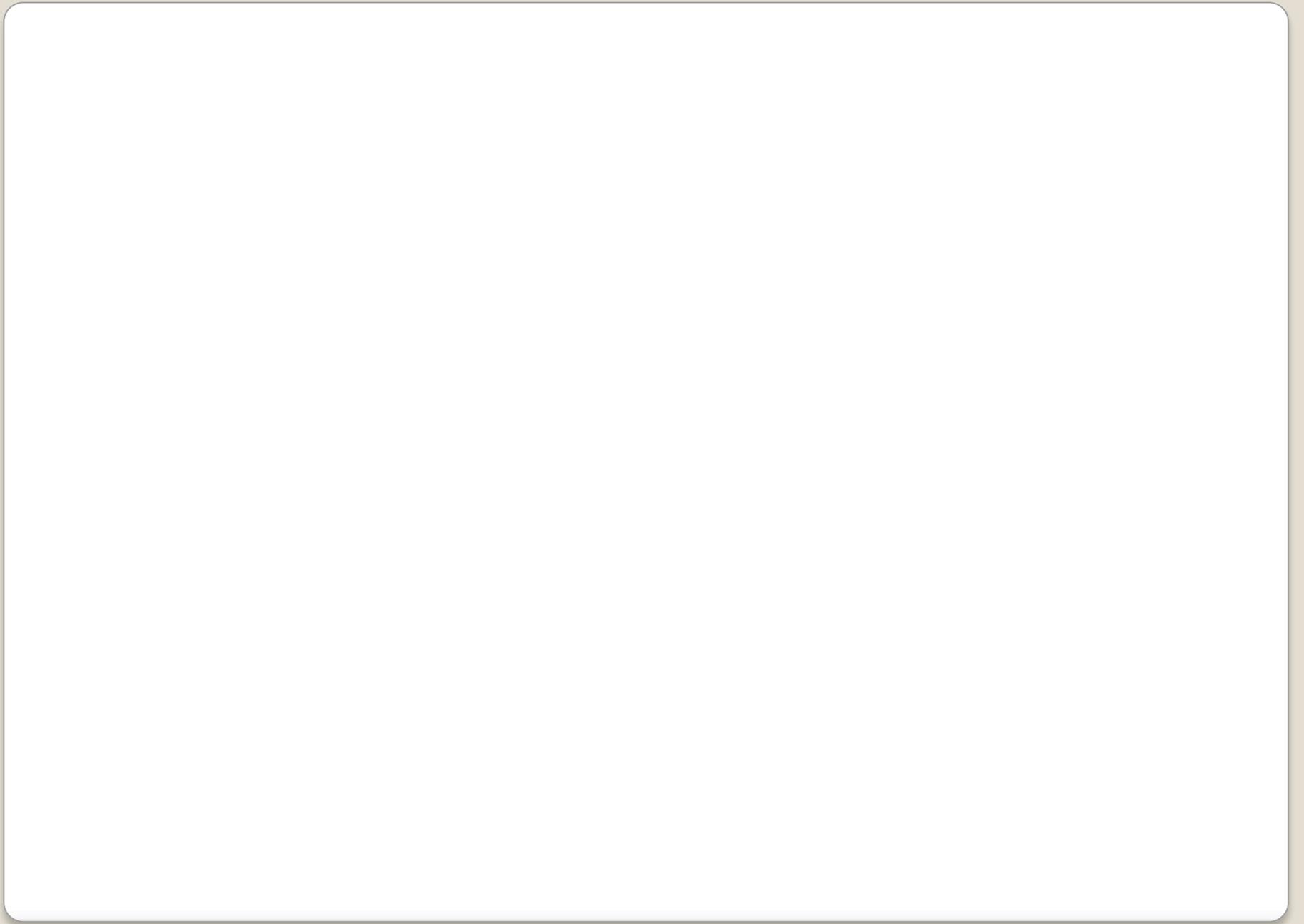
❖ **Политические факторы**

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д

❖ **Международные факторы**

Внешняя среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Это обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития отличаются в разных странах. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля эти различия должны приниматься во внимание:

- Изменение валютных курсов;
- Политические решения стран-инвесторов;
- Принимаемые решения международных картелей





Школы стратегического менеджмента (управления)