

Стратегический анализ

Стратегическое управление организацией
состоит из 5-ти основных этапов планирования:

1. Формирование видения, миссии, целей;
2. Стратегический анализ.
3. Стратегический выбор.
4. Реализация стратегии.
5. Контроль, оценка результатов деятельности и введение корректирующих действий.

Стратегическое управление

Этап стратегического анализа в системе стратегического управления включает в себя:

- анализ внешней среды;
- анализ внутренней среды.

Стратегический анализ

- **Внутренняя среда** организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство (процесс оказания услуг), персонал, организация управления.

Стратегический анализ

- При анализе **внешнего окружения** исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции.
- При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (**среда прямого воздействия - микросреда**) и макроокружение (**среда косвенного воздействия - макросреда**).

- *Основное назначение анализа внешней среды - выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для организации в будущем, с тем, чтобы правильно определить стратегию и общую политику организации.*

Анализ внешней среды

- Для анализа внешней среды используют методы **PEST – анализа, SWOT-анализа.**
- PEST-анализ помогает увидеть картину **внешнего окружения** организации, выделить наиболее важные факторы .

Анализ внешней среды

- **Внешний анализ является частью SWOT-анализа. SWOT - это аббревиатура четырех английских слов:**
- **S - Strengths (сильные стороны);**
- **W - Weaknesses (слабые стороны);**
- **O - Opportunities (возможности);**
- **T - Threats (угрозы).**

Анализ внешней среды

- Под возможностями понимаются положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к повышению эффективности деятельности организации, например:
- благоприятная демографическая ситуация,
- расширение социального партнерства школы,
- разработка новых программ дополнительного образования учащихся,
- дальнейшее развитие своего позитивного имиджа в местном сообществе и др.

Анализ внешней среды

- **Угрозы** - это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции организации ослабить ее конкурентный статус. К числу угроз, например, можно отнести:
- неблагоприятные демографические изменения,
- недостаточное государственное бюджетное финансирование,
- увеличение количества детей с ослабленным здоровьем, поступающих в 1-й класс и др.

Анализ внешней среды

Таким образом,

- **внешняя среда** организации представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегическое развитие.

Факторы внешней среды

● По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках организации, выделяют **две группы внешних факторов:**

- факторы **отдаленного** воздействия, представляющие **макросреду;**
- **непосредственного** влияния **ближнего** окружения (**микросреда**) или **отраслевые факторы.**

Факторы внешней среды

Факторы макросферы:

- Экономические
- Природные
- Научно
- демографические
- политико-правовые
- технические

Отраслевые факторы:

- потребители
- поставщики
- конкуренты
- рынок рабочей силы

Предприятие

Факторы внешней среды

- **Микросреда** (ближнее окружение, отраслевые факторы) -
- **включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют на основную деятельность организации или зависят от ее результатов:**
- **это конкуренты, потребители, социальные партнеры, инвесторы, муниципальные органы управления, профессиональные организации и иные организации.**

**Факторы внешней среды
(микросреда)**

- **Макросреда** включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность организации, но могут влиять на ее долгосрочные решения:
- это законодательство, региональные и федеральные органы управления, демографическая ситуация, уровень развития информационных технологий, экономическая ситуация в стране и мире, и др.

Факторы внешней среды (макросреда)

- **PEST** - это аббревиатура четырех английских слов:
- **P - Political** (политико-правовые),
- **E - Economic** (экономические),
- **S - Sociocultural** (социально-культурные),
- **T-Technological forces** (технологические) факторы.

PEST - анализ

● ***PEST-анализ*** состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты деятельности организации.

● Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии развития организации:

- политико-правовые;
- экономические;
- социально-культурные;
- технологические.

Анализ этих факторов получил название PEST-анализа.

PEST - анализ

- **Цель PEST-анализа** - отслеживание (мониторинг) изменений *макросреды* по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, *не подконтрольных организации*, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

PEST - анализ

| <p>Политика</p> | <p>Р</p> | <p>Экономика</p> | <p>Е</p> |
|--|-----------------|---|-----------------|
| <p>Правительственная стабильность. Изменение законодательства. Государственное влияние на отрасль, включая долю государственной собственности. Государственное регулирование конкуренции в отрасли. Налоговая политика.</p> | | <p>Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад). Курс национальной валюты и ставка рефинансирования. Уровень инфляции. Уровень безработицы. Цены на энергоресурсы.</p> | |
| | <p>S</p> | | <p>T</p> |
| <p>Демографические изменения. Изменение структуры доходов. Отношение к труду и отдыху. Социальная мобильность населения. Активность потребителей.</p> | | <p>Государственная техническая политика. Значимые тенденции в области информационных технологий. Новые технологии (скорость обновления и освоения новых технологий).</p> | |

- Политический фактор внешней среды изучается 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 предполагает претворять в жизнь свою политику.

PEST - анализ

- Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы.
- Для большинства организаций это является важнейшим условием их деловой активности.

PEST - анализ

- Изучение социального компонента внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.
- Анализ технологического компонента позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники.

PEST - анализ

Рабочая таблица оформления результатов PEST-

| Факторы влияния | анализа Внутренние факторы системы (образование в целом в муниципалитете, регионе, стране, мире) | Внешние факторы системы (за пределами образования) |
|---|--|---|
| Политические (политико-правовые) | Введение ЕГЭ / профильного обучения...предполагает, что в нашей школе... | Реализация принципа преемственности политической власти России позволяет нашей школе быть уверенной в том, что... |
| Экономические | Переход на нормативное подушевое финансирование ОУ может вызвать в нашей школе.../обеспечить нашей школе... | Мировой экономический кризис может сказаться на качестве образовательного процесса нашей школы... |
| Социальные | Увеличение полномочий общественно государственных органов управления в образовании потребует от нашей школы... | Демографические проблемы города могут обеспечить в нашей школе... |
| Технологические | Значимость информационно коммуникационных и здоровьесберегающих технологий в образовании скажется на том, что в нашей школе... | Значительное увеличение роли информационных технологий в жизни общества потребует от нашей школы... |

● Порядок проведения PEST-анализа

- Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:
- Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование организации.
- Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данной организации путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
- Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию организации по 5-балльной шкале: "пять" - сильное воздействие, серьезная опасность; "единица" - отсутствие воздействия, угрозы.
- Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной организации.

PEST - анализ

Таблица - Результаты анализа внешних стратегических факторов

| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
|---|------------|---------------|--------------------------|
| <u>Возможности</u> | | | |
| Благоприятная демографическая ситуация | 0,3 | 4 | 1,2 |
| В результатах образовательного процесса заинтересованы родители и органы местного самоуправления | 0,2 | 5 | 1,0 |
| В результатах взаимодействия заинтересованы организации дополнительного образования | 0,1 | 3 | 0,3 |
| <u>Угрозы</u> | | | |
| Разница в оплате труда может привести к оттоку ряда педагогов в школы с большим количеством учащихся | 0,3 | 5 | 1,5 |
| Асоциальные группировки могут оказывать негативное влияние на | 0,1 | 2 | 0,2 |
| <u>Суммарная оценка</u> | | | |
| | 1,0 | 18 | 4,2 |

- Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.
- В данном случае **оценка 4,2** показывает, что реакция организации на стратегические факторы внешней среды находится на хорошем уровне.
-

PEST - анализ

- **Анализ внутренней среды организации**
– это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Анализ внутренней среды

- Для проведения оценки непосредственно **среды бизнеса и ближайшего социума** в западноевропейском стратегическом менеджменте используют технологию SWOT-анализа – анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Чаще всего он используется для разработки стратегии поведения фирмы.
- Однако, поскольку **в общем виде SWOT-анализ не содержит экономических категорий**, его можно применять к любым организациям для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Анализ внутренней среды

- Анализ внутренней среды организации является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.
- В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды организации может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие — **полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.**

Анализ внутренней среды

- **Сильные стороны** – это опыт и ресурсы, которыми владеет организация, а также стратегически важные направления деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.
- **Слабые стороны** – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

Анализ внутренней среды

- ***Системность.*** Означает рассмотрение организации как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений).
- ***Комплексность.*** Предполагает анализ всех составляющих частей организации.
- ***Сопоставимость.*** Требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентов.
- ***Уникальность, или специфические цели организации.***

Принципы анализа внутренней среды

● **Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности организации:**

- **система управления**
- **производственный процесс**
- **управление персоналом**
- **управление хозяйственной деятельностью**
- **техническое развитие**
- **экономика и финансы**
- **инновации**

Анализ внутренней среды

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|---|
| Сплоченность и работоспособность коллектива | Преобладание в коллективе традиционных устаревших подходов к образовательному процессу |
| Высокий авторитет директора в школе | Низкая мотивация школьников к учебному труду |
| Высококвалифицированный персонал | Отсутствие системы постоянного мониторинга рынков труда и образовательных услуг. |
| Участие учителей в инновационной деятельности | Материально-техническая база не соответствует современному уровню. |
| Стабильность численности учащихся | Отсутствие службы социально-педагогического и психологического сопровождения образовательного и воспитательного процессов. |
| Стабильно высокие результаты ЕГЭ | Недостаточное количество средств на обустройство здания и ремонтно-строительные работы. |
| Наличие победителей и призеров предметных олимпиад | Сложившаяся система профильного обучения и предпрофильной подготовки учащихся |
| Высокая степень обеспечения безопасности и защищенности учащихся школы | Низкая потребность учителей в самообразовании и недостаточное желание участвовать в инновационной деятельности |

| Возможности | Угрозы (ограничения) |
|---|---|
| В результатах образовательного процесса заинтересованы родители и органы местного самоуправления | Разница в оплате труда может привести к оттоку ряда педагогов в школы с большим количеством учащихся |
| В результатах взаимодействия заинтересованы учреждения дополнительного образования района | Отсутствие системы, стимулирующей карьерный рост молодых кадров. |
| Возможность самофинансирования | Действующая система управления не позволяет эффективно маневрировать ресурсами школы |
| Инвестиции частных предпринимателей и спонсорская поддержка | Увеличение количества детей с ослабленным здоровьем, поступающих в 1-й класс |
| Реализация платных образовательных услуг | Недостаточное государственное бюджетное финансирование |

| Показатели | Степень важности показателя (в баллах от 1 до 5) | Балльная оценка конкурентоспособности | | | | |
|---|--|---------------------------------------|---|-----------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Сильные стороны: | | | | | | |
| Высококвалифицированный персонал | 5 | | | | * | |
| Стабильно высокие результаты ЕГЭ | 5 | | | | | * |
| Наличие победителей и призеров предметных олимпиад | 4 | | | * | | |
| Стабильность численности учащихся | 4 | | * | | | |
| Итого | | | | 65 | | |

| Слабые стороны: | Степень важности показателя (в баллах от 1 до 5) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|----------|----------|-----------|----------|----------|
| Преобладание в коллективе традиционных устаревших подходов к образовательному процессу | 4 | | * | | | |
| Материально-техническая база не соответствует современному уровню | 4 | | | * | | |
| Отсутствие службы социально-педагогического и психологического сопровождения образовательного и воспитательного процессов. | 3 | | | * | | |
| Низкая мотивация школьников к учебному труду | 5 | | * | | | |
| Итого | | | | 39 | | |

- **Отличие PEST-анализа от SWOT-анализа:**

- *PEST-анализ изучает рынок;*

- *SWOT-анализ изучает положение организации на рынке относительно конкурентов, концепцию продукции или идею.*

Стратегический анализ