

Анализ внешней и внутренней среды организации

Внешняя среда организации

Внешняя среда - окружение, охватывающее большое количество различных факторов, которые могут, так или иначе, воздействовать на функционирование, как в текущем периоде, так и в перспективном.

Внешняя среда организации включает такие элементы как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, значимые по отношению к операциям организации.

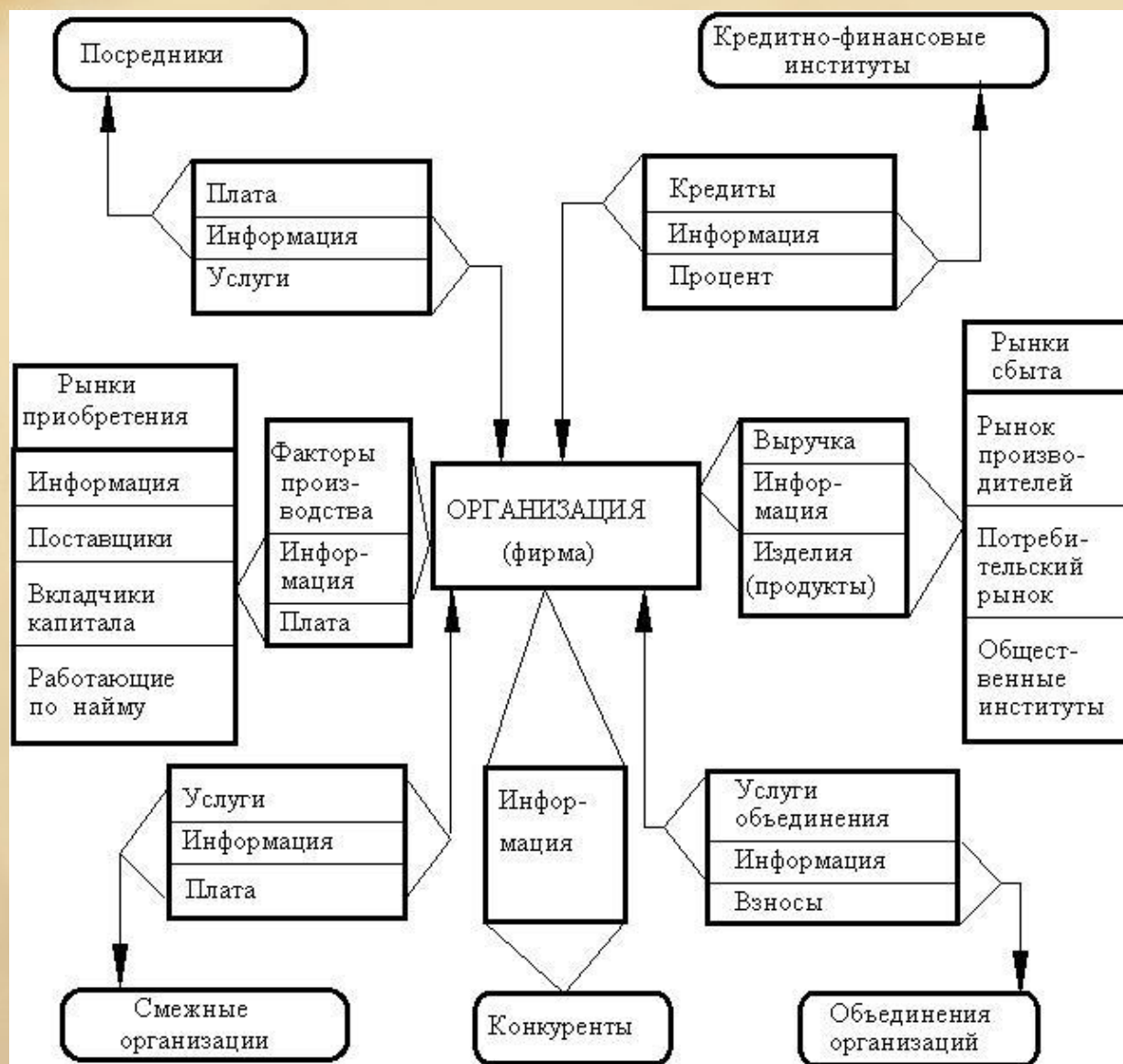
Анализ внешней среды

Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ее опасностей.

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. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую экологическую, политическую и международную среду.

Внешняя микросреда (среда прямого воздействия)



Элементы прямого воздействия внешней среды организации

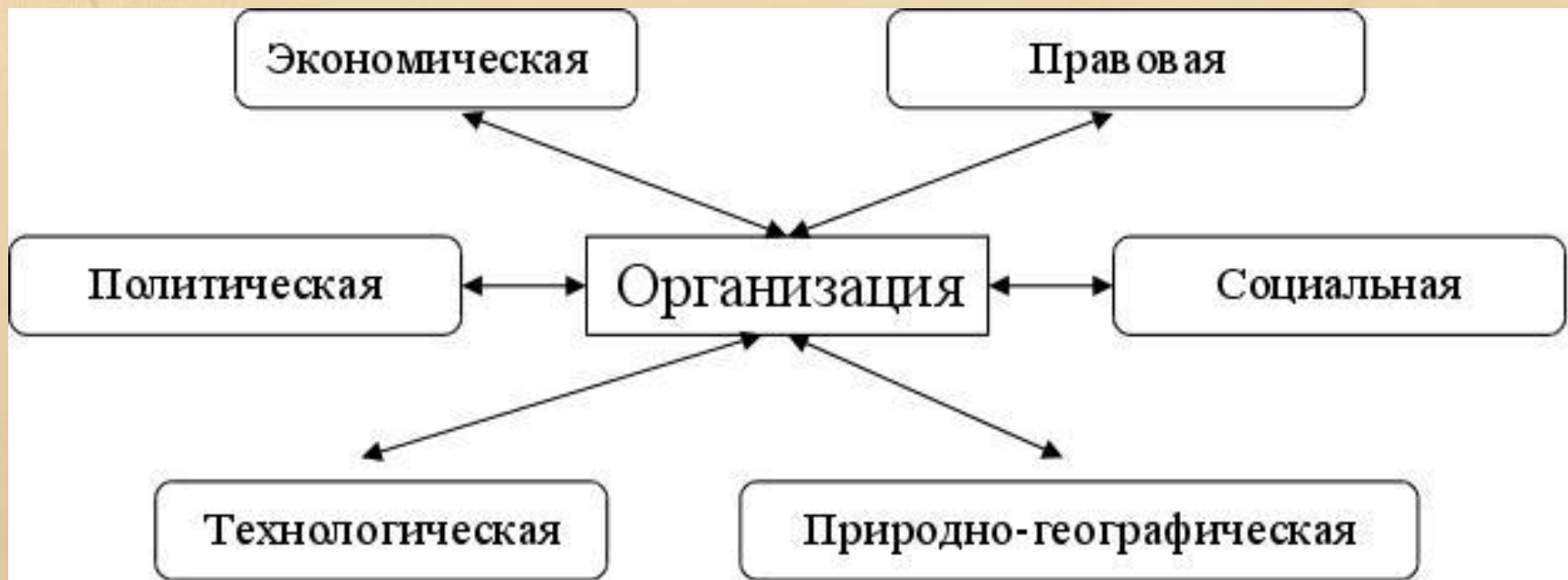
Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.



- **Поставщики** осуществляют поставки материалов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы.
- **Законы и государственные органы** влияют на организацию, так как каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческим объединением.
- **Потребители.** Существование организации зависит от её способности находить потребителя результатов её деятельности и удовлетворять его запросы.
- **Конкуренты.** Это один из внешних факторов, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждой организации четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, то долго на рынке товаров или услуг не просуществуешь.
- **Трудовые ресурсы.** Влияние на организацию имеют уровень образования, квалификация и этика, личные качества (самостоятельность, ответственность за выполняемую работу) персонала.

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.



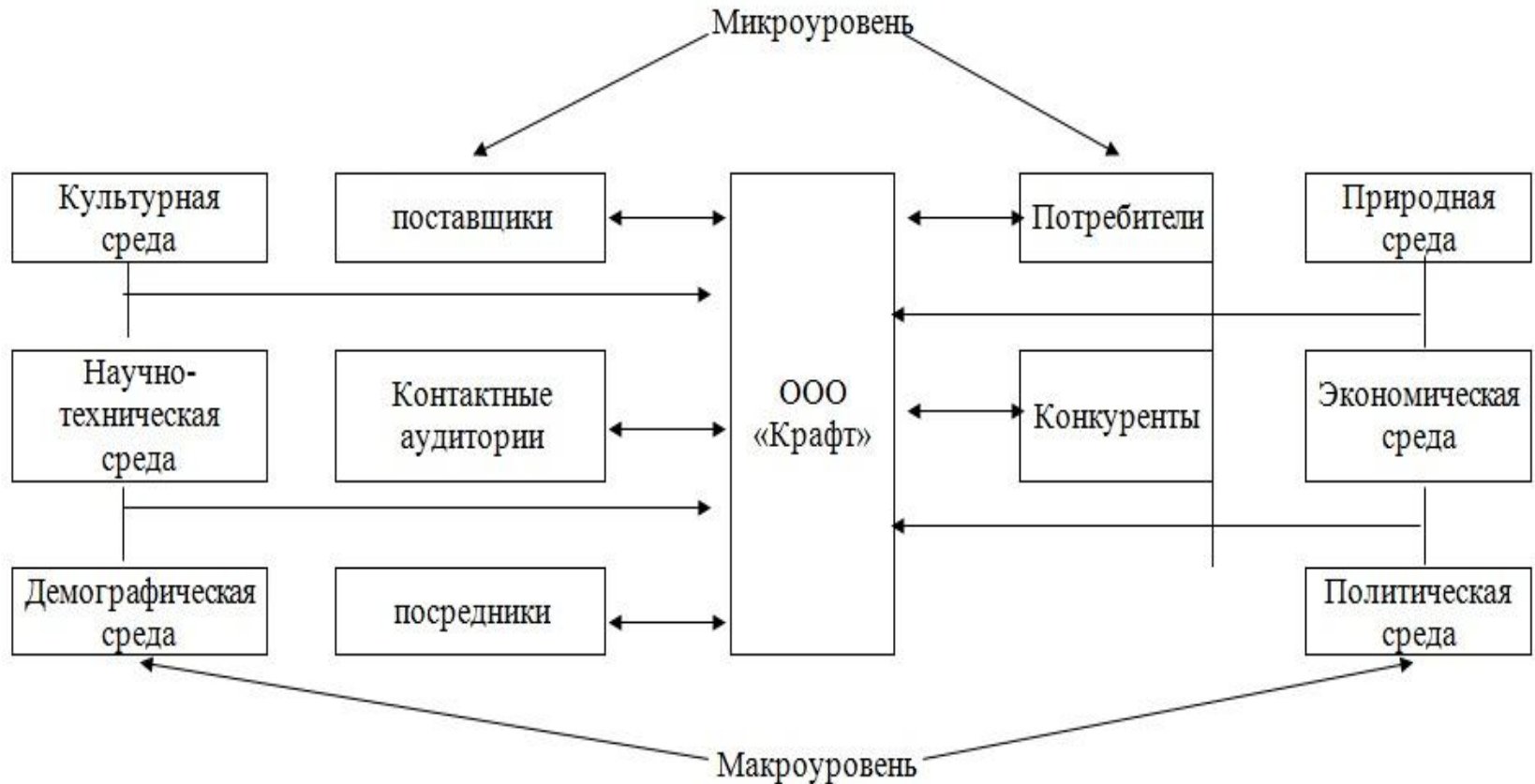
Элементы косвенного воздействия внешней среды организации

- **Технология** (как состояние научно-технического прогресса) в качестве внешнего фактора отражает уровень научно - технического развития, который воздействует на организацию.
- **Состояние экономики.** Менеджер должен также уметь оценивать то, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики, так как оно может сильно влиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд.
- **Социально-культурные факторы.** Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социально-культурные факторы этой среды, в числе которых - установки, жизненные ценности, национальные традиции населения, независимые средства массовой информации и многое другое - влияют на организацию непосредственно

- **Политические факторы** - настроение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, обязательной сертификации, тенденции в соотношении цен и зарплаты и многое другое.
- **Отношения с местным населением.** Имеет преобладающее значение местной общественности для организации. Почти в каждой общности существуют определенные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность той или иной организации.
- **Международное окружение.** В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью.

Пример внешней среды

Внешняя среда организации ООО «Крафт»



Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации - та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации

Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять.

Слабые стороны - это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. Возникновение слабых сторон в деятельности организации, прежде всего, возникает при постоянном наличии внутренних переменных.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений.

Внутренние переменные

К основным переменным в самой организации, которые требуют внимания руководства, относятся: **цели, задачи, структура, технология и люди.**

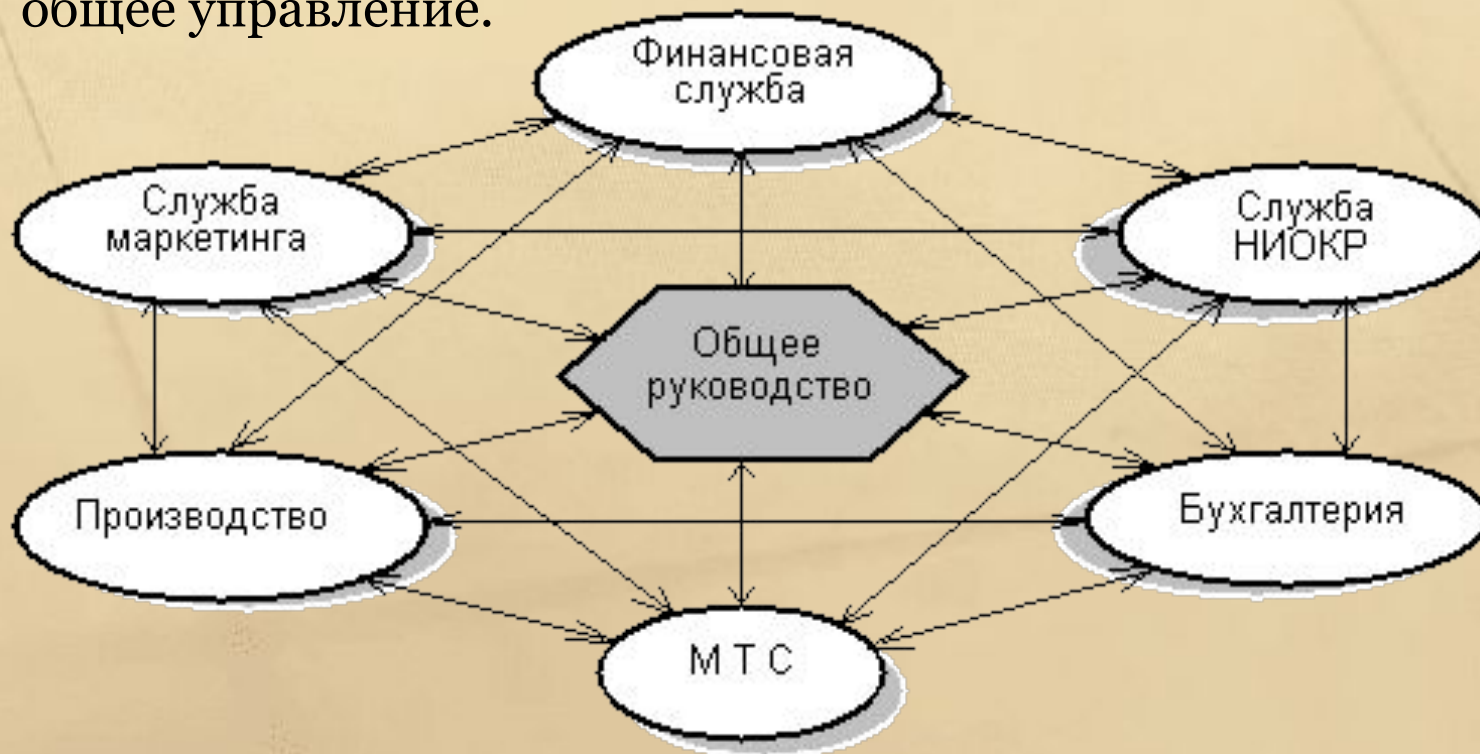
- **Цель** - есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.
- **Задача** - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.
- **Структура организации** отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.
- **Технология** подразумевает стандартизацию и механизацию.
- **Люди** являются основой любой организации. Без людей нет организации

Анализ внутренней среды

- **Цели** - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.
- **Структура** организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации.
- **Задачи** непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство;
- маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);
- НИОКР;
- финансовое управление, бухгалтер и отчетность;
- общее управление.



Методы анализа внутренней и внешней 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:

- **SWOT-анализ**
- **SNW-анализ**
- **PEST-анализ**

SWOT-анализ

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей исходящих из его ближайшего и угроз, окружения (внешней среды).

- Strengths – Слабые стороны
- Weaknesses – Слабости
- Opportunities – Возможности
- Threats – Угрозы



- **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.

Внутренние факторы:

– **S**trengths – сильные стороны

– **W**eaknesses – слабости, недостатки

Внешние факторы:

– **O**pportunities – возможности

– **T**hreats – опасности

В процессе SWOT-анализа аналитик ищет ответы на следующие вопросы:

1. Каковы сильные и слабые стороны фирмы (текущие и прогнозируемые)?
2. Каково влияние на фирму внешней среды (текущее и прогнозируемое, позитивное и негативное)?
3. В какой мере сильные стороны компании позволяют ей воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам (защищаться от них)?
4. В какой мере слабые стороны фирмы этого не позволяют.
5. Какую оценку следует дать бизнесу в целом и отдельным бизнес-направлениям фирмы (исходя из сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз)?
6. Какие стратегии следует реализовывать при том или ином сочетании сил, слабостей, возможностей и угроз?

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)



Определить общее направление
развития вашего предприятия
(МИССИЯ)



SWOT-АНАЛИЗ

Определить возможности
вашего предприятия
(сильные и слабые
стороны)

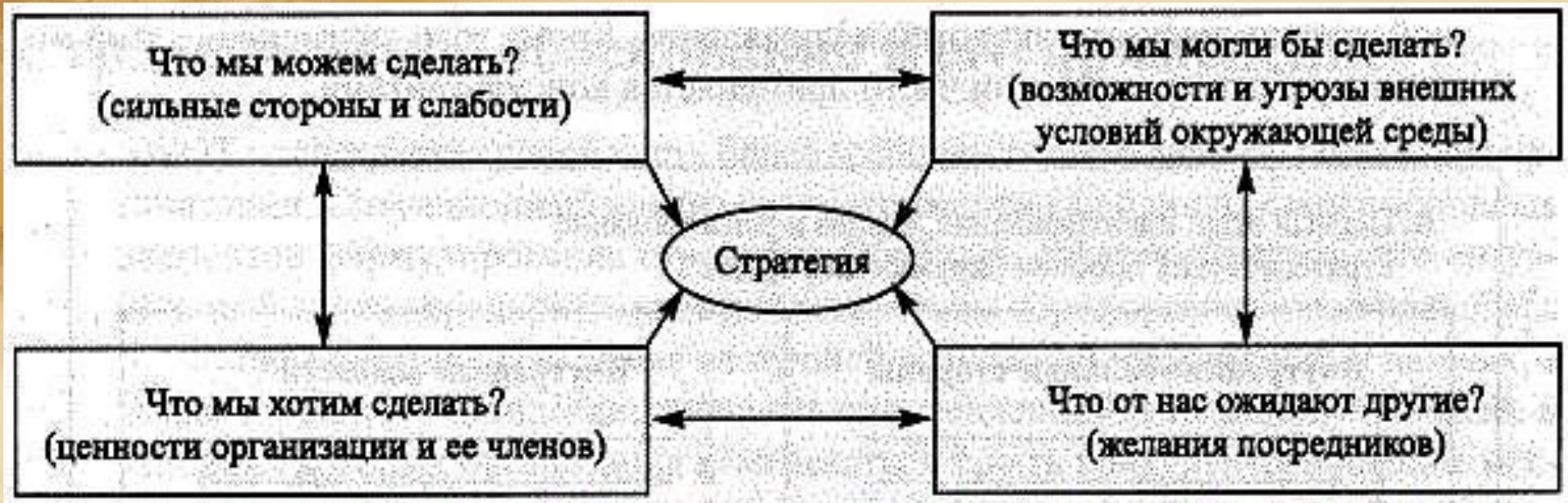
Изучить рыночную си-
туацию (существующие
возможности и угрозы)



Сопоставить



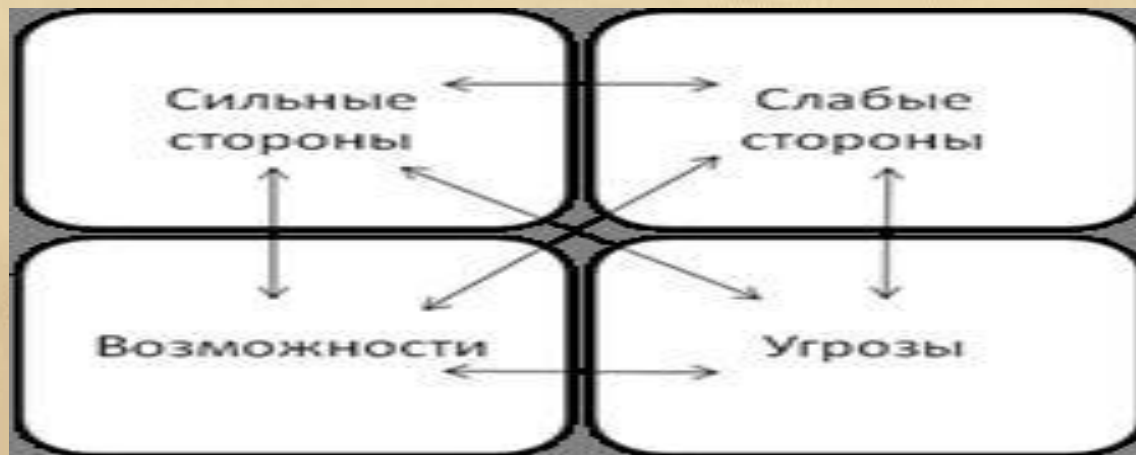
Определить **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**
предприятия



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 удастся 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



Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Анализ внутренней среды фирмы и деятельности фирмы на рынке на предмет выявления сил и слабостей.

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

Таблица 1. 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

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

Таблица 2. 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. ...		

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?

Таблица 3. Матрица SWOT-анализа

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

Матрица SWOT- анализа

Матрица SWOT (2)

Внешние факторы / Внутренние факторы	Сильные стороны (S) Список 5–10 внутренних сильных сторон	Слабые стороны (W) Список 5–10 внутренних слабых сторон
Возможности (O) Список 5–10 внешних возможностей	Мероприятия SO, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании	Мероприятия WO, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности
Угрозы (T) Список 5–10 внешних угроз	Мероприятия ST, которые используют сильные стороны организации во избежание угроз	Мероприятия WT, которые минимизируют слабые стороны во избежание угроз

Примеры SWOT-анализа

- **Пример SWOT-анализа строительной компании**
- **Пример SWOT-анализа для компании ООО «Пончик»**
- **Пример SWOT-анализа для школы**
- **Пример SWOT-анализа для университета**

Пример SWOT-анализа строительной компании

Сильные стороны компании	Возможности Компании во внешней среде
<p>Успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели</p> <p>8 лет на рынке</p> <p>Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков, так и в отношении конечных потребителей</p> <p>Позитивный Имидж компании в общественной жизни (участие в выставках, конкурсах, благотворительная деятельность)</p> <p>Компания обладает определённым политическим ресурсом, связями в администрации города</p> <p>Имеет опыт и ключевые компетенции: ген. подрядчик, заказчик, управление объектами недвижимости, создание ТСЖ, разработка и согласование проектной документации, оформление прав на застройку и др.</p> <p>Успешный выход на рынок Екатеринбург отражает положительную динамику развития Корпорации</p> <p>Освоение новых сегментов рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> • коммерческая недвижимость • эксплуатация коммерческой недвижимости • <u>Коттеджные поселки Ленинградской Области</u> 	<p>Вывод новой серии домов в сегмент выше среднего</p> <p>Расширение строительства объектов коммерческой недвижимости (торговые и развлекательные центры)</p> <p>Выход на смежный рынок малоэтажного строительства (сегмент таун-хаузы, коттеджное строительство). Строительство многоэтажных паркингов</p> <p>Вывод новых торговых марок</p> <p>Создание информационного строительного портала. Сайт с досками обсуждений по жилищному строительству</p> <p>Проработка механизма ипотечного кредитования и системы залога за квартиру, для привлечения населения со средней платежеспособностью</p> <p>Выход с Проектами освоения целых территорий города и Пригорода</p> <p>Увеличение статуса в Администрации и комитетах принимающих решение о выделении земли</p> <p>Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации строительных и финансовых проектов</p> <p>Программа улучшения качества строительства</p> <p>Выход на рынки Западной Европы (Германия, Франция, Швеция, Финляндия) (например через покупку бизнеса)</p> <p>Продвижение в область, регионы</p>

Слабые стороны компании	Угрозы внешней среды для бизнеса
<p>Спонтанная диверсификация</p> <p>При использовании одной торговой марки на разных сегментах происходит размывание (например, элитное и типовое жилье).</p> <p>Использование дешёвых материалов и “дешёвой” рабочей сила приводит к низкому качеству готовой продукции</p> <p>Средняя или ниже среднего удовлетворённость потребителей качеством выполненных работ в типовом жилищном строительстве (ровность полов, потолков, звукоизоляция и пр.) «средняя цена – низкое качество»</p> <p>Существующая структура затрудняет вывод рентабельных направлений</p>	<p>Усиление конкуренции на рынке типового жилья</p> <p>Уменьшение рентабельности строительства типового жилья</p> <p>Уменьшение пятен под строительство жилья, увеличение стоимости пятен</p> <p>Резкий рост курса Евро может привести к росту цен на строительные материалы и уменьшить спрос</p> <p>Усиление давление производителей стройматериалов</p> <p>Возможен приход Крупных московских строительных компаний</p> <p>Выход на рынок Иностранных Компаний (Германия и т.д.)</p>



Пример SWOT-анализа для компании ООО "Пончик"



Сильные стороны Компании	Возможности Компании во внешней среде
<p>Известная торговая марка</p> <p>Квалифицированный Сервисный центр</p> <p><u>Дилерские договора</u> с известными заводами</p> <p>Рыночная структура отдела продаж</p> <p><u>Менеджер по персоналу</u> полгода назад нашел Директора по продажам, который за 6 месяцев увеличил продажи на 60%.</p> <p>Наличие собственной площадки и сервисного центра</p> <p>3 месяца назад создан <u>Маркетинговый отдел</u>, который возглавил сильный маркетолог, работает <u>Маркетинговая информационная система</u></p> <p>В этом месяце организован <u>Отдел перспективного развития</u>, который возглавил опытный руководитель. Руководитель отдела участвовал в создании 7 новых бизнесов.</p>	<p>Улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание</p> <p>Возможность узкой специализации</p> <p>Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителей</p> <p>Интеграция с производителям</p> <p>Плотная интеграция с заводами и получение больших скидок</p> <p>Увеличение рентабельности, контроль над затратами</p> <p>Создание нового бизнеса по аренде техники</p> <p>Внедрение CRM</p>
Слабые стороны компании	Угрозы внешней среды для бизнеса
<p>Проблемы с качеством (качество ниже среднего)</p> <p>Нехватка оборотных средств для закупок, слабый финансовый директор?</p> <p>В начале месяца собственник уволил Генерального директора, заместитель директора временно назначенный на этот пост - слаб</p> <p>Последний год резкие изменения: высокая текучесть кадров (20% за последние полгода)</p> <p>Еженедельные конфликты (перевод стрелок) между Начальником отдела закупок (старый) и Директором по продажам (новый)</p>	<p>Нестабильность курса доллар (закупочные цены привязаны к \$ а продают в рублях) (прогноз курса доллара)</p> <p>Происходит изменение политики поставщиков</p>

Сильные стороны университета	Слабые стороны университета
<ol style="list-style-type: none"> 1. Связь образования с фундаментальными и прикладными научными исследованиями. 2. Диверсификация академической и научной деятельности. 3. Традиции классического университета. 4. Сформированность научно-профессионального подхода к развитию научной культуры. 5. Региональный образовательный и научный центр. 6. Высокий научный потенциал. 7. Развитая система студенческого самоуправления 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие эффективной системы мотивации и стимулирования академической деятельности. 2. Слабость материально-технической и информационной базы, информационной среды. 3. Недостаток финансовых ресурсов и низкая заработная плата преподавателей и сотрудников. 4. Слабые международные научно-образовательные и культурные связи. 5. Недостаточная работа по анализу и прогнозированию регионального рынка труда и реализации научных разработок. 6. Недостаточно эффективная система управления. 7. Слабая интеграция между факультетами и кафедрами университета. 8. Недостаточное финансирование учебно-издательской деятельности
Внешние возможности	Внешние угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост реального спроса на качественные образовательные услуги. 2. Ведущий вуз в регионе, «монопольный» по многим специальностям. 3. Хорошие партнерские связи с региональными структурами. 4. Широкая интеграция с академической наукой. 5. Наличие высокотехнологичных производств в регионе как база для образовательных и научных услуг. 6. Прогнозируемость социально-экономической ситуации. 7. Автономность вуза. 8. Участие в федеральных, региональных и межрегиональных программах. 9. Обмен образовательными и управленческими технологиями между вузами. 10. Возможность многоканального финансирования. 11. Информацизация образовательных и научных технологий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит государственного финансирования. 2. Отсутствие четкой государственной стратегии развития образования. 3. Кризисное положение традиционных партнеров в регионе. 4. Неблагоприятные демографические процессы. 5. Обострение конкуренции по всем видам деятельности. 6. Снижение качества школьного образования в регионе.

SWOT-анализ

Сильные и слабые стороны школы:

Параметры оценки	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Руководство персоналом	1) Директор может инициировать масштабные изменения. 2) Стабильный коллектив учителей.	1) Низкая мотивация сотрудников к труду.
Учебно-воспитательный процесс	1) Наличие школьной газеты «Перемена».	1) Низкая мотивация учащихся.
Управление ресурсами	1) Закупка компьютерного оборудования, проекторов, интерактивных досок.	1) Слабый библиотечный фонд. 3) Не сформирован банк электронных образовательных ресурсов. 4) Отсутствие капитального ремонта здания школы.
Инновации	1) Обеспечение компьютерной техникой, проекторами, интерактивными досками учебных классов.	1) Недостаточно высокая активность, самостоятельность субъектов образовательного процесса в освоении техники.
Сотрудничество с заинтересованными группами		1) Школа не сотрудничает с близлежащими детскими садами, ВУЗами и другими учебными учреждениями.

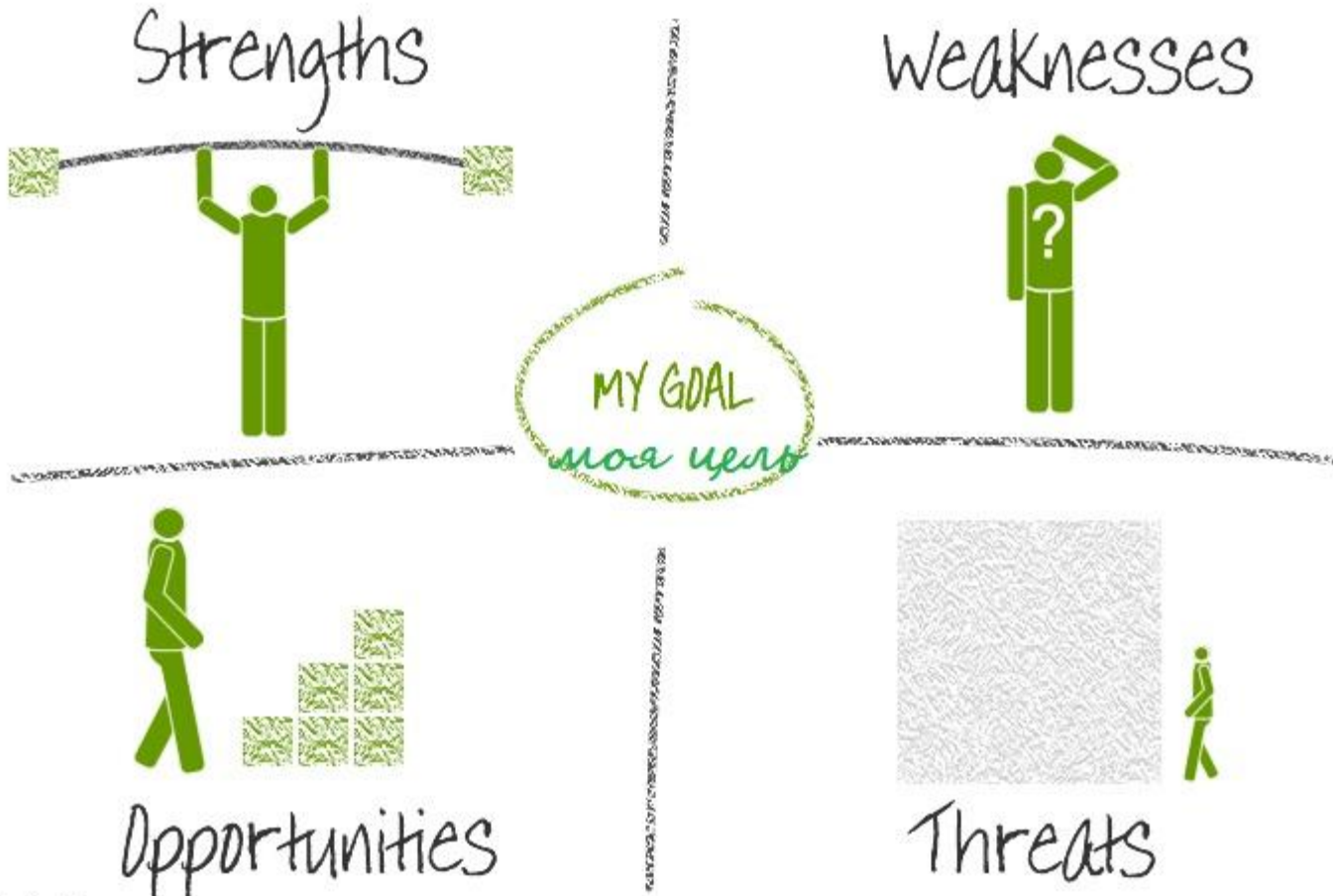
Возможности и угрозы для школы:

1. Параметры оценки	Возможности (О)	Угрозы (Т)
Руководство персоналом	1)Новая форма управления 2)Приток молодых специалистов.	1)Возможная смена членов администрации.
Учебно-воспитательный процесс	1)Создание воспитательной системы школы и разработка подпрограмм «Здоровый образ жизни», «Духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся», целевых программ «Профессионал», «Одарённые дети». 2)Расширение спектра платных и бесплатных образовательных услуг.	1) Отсутствие у некоторых учителей осознания воспитательной функции урока. 2)Итоги учебной работы: не все ученики выходят на уровень требований государственного стандарта. 4)Низкий рейтинг школы(39282 место в России).
Управление ресурсами	1)Эффективное планирование бюджета.	1)Снижение численности учащихся.
Инновации	-	-
Сотрудничество с заинтересованными группами	1)Привлечение групп инвесторов. 2)Совместная деятельность с администрацией города, крупными ВУЗами города, другими учебно-воспитательными учреждениями.	

Сопоставление сильных и слабых сторон школы с возможностями и угрозами:

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Создание воспитательной системы школы и разработка целевых программ и подпрограмм «Здоровый образ жизни», «Духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся», «Профессионал», «Одарённые дети»; расширение спектра платных и бесплатных образовательных услуг.	За счет чего можно снизить угрозы? Подробное разъяснение работникам школы основных моментов в школьной жизни. Составление обоснованного бюджета. Создание гибкой системы поддержки ученика.
Слабые стороны	Что может помешать воспользоваться возможностями? 1) Низкая мотивация сотрудников. 2) Низкая мотивация учащихся. 3) Непродуктивная работа администрации.	Самые большие опасности для школы: 1) Снижение численности учащихся. 2) Непродуманное финансирование системы образования. 3) Негативные отзывы учителей, учащихся и их родителей о деятельности школы. 4) Изменение статуса школы.

SWOT



SWOT Analysis

SNW-анализ

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.

- **Strength** (сильная сторона),
- **Neutral** (нейтральная 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».

SNW-анализ

Анализ внутренней среды представляет собой методическую оценку организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон, включающую 5 функциональных сторон.

- 1. Маркетинг**
- 2. Финансы/Бух учет.**
- 3. Операции.**
- 4. Человеческие ресурсы.**
- 5. Культура и образ корпорации.**

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

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

№	Значимые параметры* в деятельности предприятия	Ранг	S	N	W
1.	Обучение персонала	2			X
2.	Условия труда			X	
3.	Мотивация и стимулирование персонала			X	
4.	Текучесть кадров		X		
5.	Квалификация персонала			X	
6.	Оценка качества работы персонала	7			X
7.	Социальный пакет			X	
8.	Организация планирования	5			X
9.	Уровень технической оснащенности			X	
10.	Информационное обеспечение	4			X
11.	Качество выпускаемой продукции			X	
12.	Организация маркетинга на предприятии	6			X
13.	Производственные площади		X		
14.	Организационная структура предприятия	3			X
15.	Состояние охраны труда		X		
16.	Дилерская сеть			X	
17.	Объемы производства		X		
18.	Ассортимент выпускаемой продукции		X		

19.	Численность персонала			X	
20.	Заработанная плата			X	
21.	Имидж (деловая репутация) предприятия		X		
22.	Психологический климат в коллективе		X		
23.	Финансовая устойчивость предприятия		X		
24.	Территориальное расположение		X		
25.	Ценовая политика			X	
26.	Объемы продаж			X	
27.	Сроки выполнения заказов			X	
28.	Зависимость от поставщиков	8			X
29.	Ориентация на потребителя			X	
30.	Стратегия развития предприятия	1			X

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива. В нашем примере к «пассиву» (слабым позициям) предприятия относятся (по ранжиру, сделанному менеджерами предприятия):

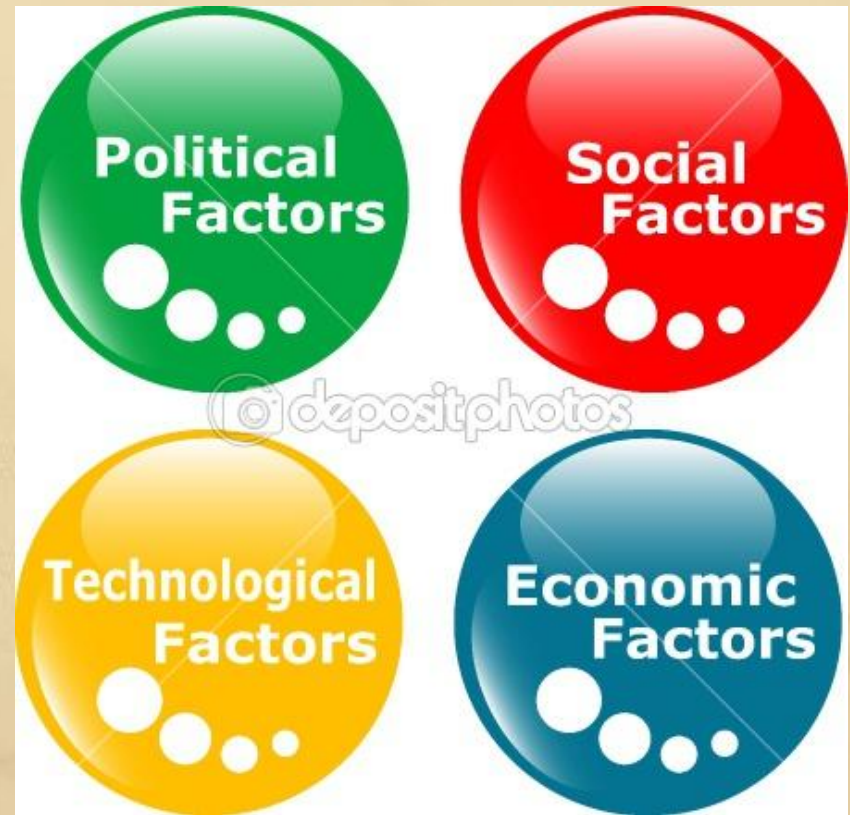
- Отсутствие стратегии развития;
- Слабое обучение персонала;
- Неэффективная организационная структура;
- Слабое информационное обеспечение;
- Низкая организация планирования;
- Низкая организация маркетинга;
- Отсутствие системы оценки качества работы персонала;
- Сильная зависимость от поставщиков.

PEST-анализ

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (**P**olicy),
- экономических (**E**conomy),
- социальных (**S**ociety),
- технологических (**T**echnology)

аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

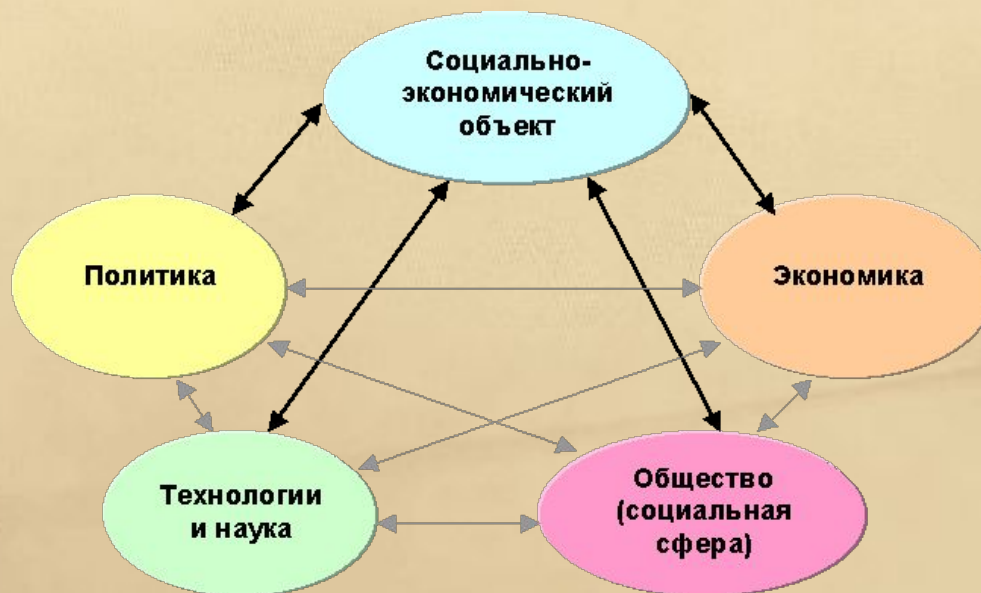


Основные положения PEST – Анализа:

“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.



Политика (P)

- 1 Выборы президента РФ
- 2 Выборы Государственной думы РФ
- 3 Изменение законодательства РФ
- 4 Отношения Вашего вуза с Правительством и федеральной властью в целом
- 5 Государственное влияние в отрасли
- 6 Государственное регулирование конкуренции в отрасли

Социум (S)

- 1 Изменения в уровне и стиле жизни
- 2 Изменения в базовых ценностях
- 3 Отношение к работе и отдыху
- 4 Отношение к образованию
- 5 Демографические изменения
- 6 Изменение структуры доходов
- 7 Преступность, наркомания, пьянство

Экономика (E)

- 1 Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)
- 2 Инфляция
- 3 Экономическое положение ключевых партнеров и заказчиков
- 4 Изменение на рынке рабочей силы
- 5 Изменение потребностей в исследованиях и НИОКР
- 6 Новые запросы экономической среды

Технология (T)

- 1 Значимые тенденции в области НИОКР и технологий
- 2 Новые патенты
- 3 Новые продукты
- 4 Технологические изменения, имеющие существенное значение для исследований
- 5 Новые образовательные технологии

Факторы в PEST-анализе

- **Политические факторы**

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.

- **Экономические факторы**

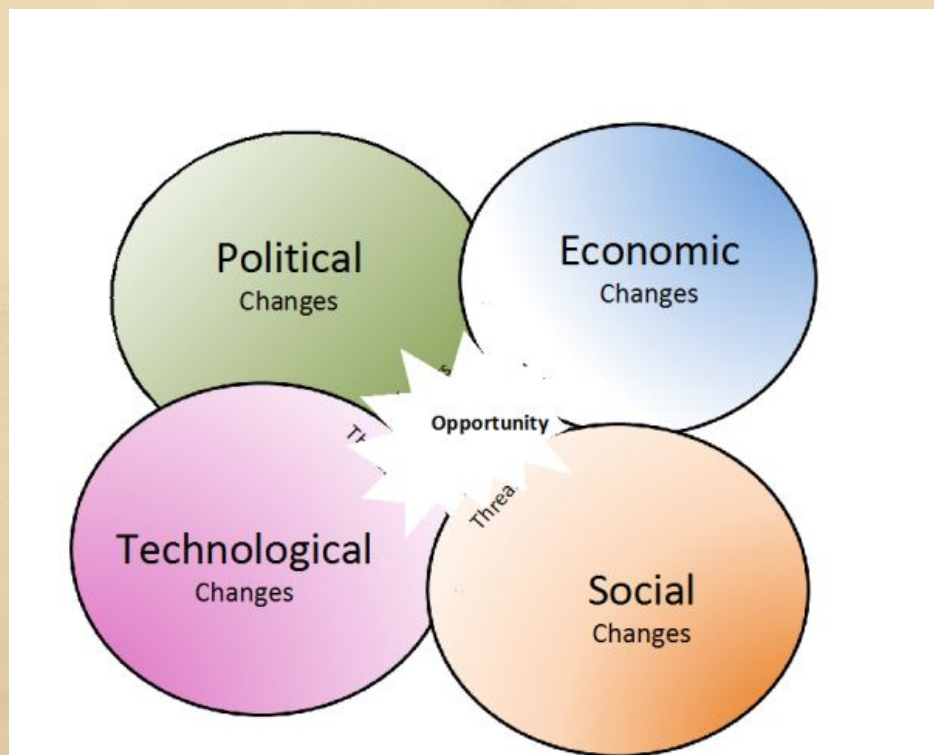
Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия.

- **Социальные факторы**

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа.

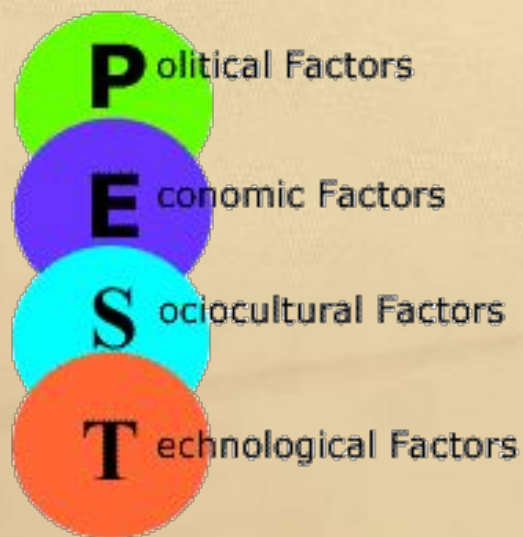
- **Технологические факторы**

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.



Группа факторов	Фактор	Описание
(P) Политическая среда	Законодательство Регулирование и ограничения международной торговли	За 2010 год законодательная база претерпела ряд существенных изменений, в результате чего существенно изменились условия работы для субъектов хозяйствования. Однако на основании этого можно утверждать, что в ближайшие несколько лет, по крайней мере, до следующих президентских выборов, законодательная база будет подвергаться только косметическим изменениям. Членство в WTO является сдерживающим фактором для каких-либо радикальных изменений, поэтому существенных изменений не ожидается. Для рассматриваемого бизнеса также изменений не предполагается.
	Государственное регулирование конкуренции	В рассматриваемой отрасли государственное регулирование не осуществляется
(E) Экономические факторы	Экономический рост	Предположительно, нижнюю точку падения экономика уже прошла. Таким образом, можно прогнозировать поступательный рост спроса на оказываемые услуги в течение ближайших 3-5 лет. Это означает, что вход на рынок в данный момент и постепенное расширение своего присутствия является крайне благоприятным
	Процентные ставки и кредитно-денежная политика	Правительство традиционно сдерживает инфляционные процессы за счет поддержания высоких процентных ставок, периодически «отсасывая» с рынка избыточную денежную массу. Поэтому следует ожидать лишь умеренного снижения кредитных ставок, которые, тем не менее, будут оставаться относительно высокими. Данный фактор не будет оказывать на рассматриваемый бизнес существенного влияния, в связи с тем, что главным ресурсом являются кадры
	Налогообложение и Налоговый Кодекс	Радикальные изменения, которые произошли в политике налогообложения на 2011 год, позволяет считать, что в течение 2011 года налоговое законодательство будет подвергнуто ряду доработок и изменений в рамках модели, предложенной в Налоговом Кодексе. Данный фактор является существенным и наиболее неопределенным для оценки рисков
(S) Социальные факторы	Образование	Общая тенденция к снижению уровня образования в стране, позволяет прогнозировать появление устойчивого спроса на квалифицированных специалистов и услуги организаций, предоставляющих консалтинговые услуги на контрактной основе. Поскольку государственная политика в области образования, скорее всего, не претерпит существенных изменений в ближайшие несколько лет, можно считать, что подобный спрос с течением времени будет только возрастать

Группа факторов	Фактор	Описание
	Демографические показатели	Рост числа людей пенсионного и предпенсионного возраста, сокращение численности населения предположительно вынудит государство к увеличению налогового давления на заработную плату. Данный фактор является глобальным для всего постсоветского пространства и Европы
	Распределение доходов	Высокий уровень коррупции, Налоговый Кодекс, увеличивший давление на малый и средний бизнес может привести к серьезному расслоению бизнес-структур, появлению процессов слияния и концентрации. В результате чего выбранное направление ориентации на крупный и средний бизнес представляется оправданным
(Т) Технологические факторы	Динамика развития информационных технологий	Развитие информационных технологий и все большая их доступность предполагают неизбежное усложнение процессов их эффективного применения. Соответственно, появление спроса на специалистов, способных организовать эффективное их использование в рамках действующего бизнеса. В сочетании с факторами, которые были описаны ранее, данная тенденция имеет долгосрочный тренд и является благоприятной



Пример PEST (STEP) анализа предприятия

Политика



Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Усиление политического лобби российских розничных сетей	Появление законов, создающих преференции российским компаниям	Дополнительные расходы ресурсов
Усиление попыток со стороны правительства регулировать рынок	Образование новых лобби в отрасли как контрмера по борьбе с ужесточением влияния на рынок	Необходимость большего участия в различных лобби и ассоциациях
Поддержка правительством конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
Как показывают маркетинговые исследования политические факторы не благоприятствуют развитию бизнеса иностранных компаний в России.		

Экономика

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Уход с рынка мелких розничных продавцов	Увеличение доли розничных сетей	Увеличение рынка конечных потребителей, сокращение рынка профессиональных покупателей
Укрепление конкурентов: магазинов шаговой доступности, дискаунтеров, социальных магазинов	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей
Рост инфляции	Возникновение дополнительного спроса, изменение характера закупок FMCG	Повышение спроса на товары длительного пользования, закупки товаров длительного хранения «впрок»
Динамика курсов валют	Усиление позиций российских производителей	Снижение спроса на импортные товары, повышение - на российские
Дефицит оборотных средств	Повышение стоимости финансовых ресурсов, усиление позиций компаний, обладающих собственными средствами	Предположительно, вынужденное сокращение товарного запаса, сворачивание программ кредитования, отказ от поставщиков, не предоставляющих отсрочек
В целом, экономический кризис не способствуют реализации стратегии роста, если компания не имеет мощной финансовой поддержки и навыков ведения системного бизнеса.		

Социальная сфера

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Снижение реальных доходов населения	Падение спроса на элитные товары, повышение спроса на товары <u>эконом-класса</u>	Несоответствие традиционного ассортимента изменившейся структуре спроса
Снижение реальных доходов среднего класса	Изменение структуры «моделей покупки»	Смещение спроса в сторону совершения покупок в магазинах <u>эконом-класса</u> в ущерб вопросам качества, сервиса
В целом состояние социальной сферы не способствует развитию Компании в своём сегменте.		

Технологические достижения

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Широкое распространение средств автоматизации розничной торговли	Розничные сети, обладающие средствами автоматизации, получают преимущество по издержкам	Ценовая конкуренция со стороны других розничных сетей
Технологические достижения создают Компании дополнительную конкуренцию со стороны других розничных сетей.		

Выводы:

Необходим **пересмотр стратегии** с учётом текущей ситуации и прогнозов экспертов

Заключение

- **Анализ среды** — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.
- Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса.
- Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В данном случае уместно привести слова знаменитого Демокрита **«Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию».**

The background is a light beige or cream color with a subtle, textured pattern. In the top left corner, there is a faint, circular graphic element resembling a compass rose or a map's north indicator, with some numbers like '091' and '07' visible. The main text is centered horizontally and vertically.

Спасибо за внимание!