

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам. Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики. Одной из самых значительных характеристик организации является 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. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде - в этом и заключается актуальность данной темы.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключается в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать.

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 себе тем самым возможность выживания. 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 при их достижении.

Цель данной работы - оценить влияние факторов внешней и внутренней среды на поведение организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Сформулировать понятие и определить значение внутренней и внешней среды организации;

Определить направления анализа внутренней среды организации;

Выявить факторы внешней среды организации;

Исследовать методы анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST – анализ;

Провести SWOT- анализ деятельности ООО «Новые технологии» и выработать рекомендации по разработке стратегии развития данного предприятия.

Предмет исследования – факторы и условия внешней и внутренней среды организации.

Объект исследования – производственно-хозяйственная деятельность ООО «Новые технологии» .

В ходе написания работы для реализации поставленных целей и задач применялись такие методы исследования как анализ и синтез.

При проведении исследования были использованы периодические издания, учебные пособия и работы таких авторов как: Велесько Е. И., Виханский О.С., Демчук О.Н. и др.

Данная работа состоит из двух глав. В первой главе раскрываются теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации. Во второй главе рассматриваются методы анализа внутренней и внешней среды организации и проведен SWOT- анализ деятельности конкретной организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и значение внутренней и внешней среды организации

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

В литературе можно найти различные определения внешней и внутренней среды организации. Рассмотрим некоторые из них:

Кабушкин под внутренней средой организации понимает ситуационные факторы внутри организации, такие как цели организации, организационная структура, задачи, технология и люди[1]. [11, с. 26]

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

Виханский дает следующее определение: внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени[2] [7, с. 44].

Изучение внутренней среды направлено на выяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. 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.

Внешняя среда. Дж. Белл определяет ее так: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов» [3][3, с. 33].

Под внешней средой в управлении следует понимать совокупность взаимосвязанных внешних факторов изменения свойств, которые влияют на организационную систему.

Внешние факторы – это в основном неконтролируемые силы, которые воздействуют на решения менеджеров и их действия и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в 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. Однако ресурсы внешней среды не безграничны и на них претендуют многие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, организация не сможет получить нужные ресурсы. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Внешнюю среду обычно подразделяют на следующие составляющие:

- Микросреда оказывает прямое влияние на предприятие.
- Макросреда воздействует на предприятие и его микросреду.

К обобщенным характеристикам внешней среды можно отнести:

- Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- Сложность: число и разнообразие факторов, значительным образом влияющих на организацию;
- Первичность: относительная скорость изменения среды;
- Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности[4] [14, с. 48].

При рассмотрении влияния внешней среды на управление организационной системой важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Успех функционирования предприятий в условиях сильной конкуренции и постоянных изменений, как во внешней, так и во внутренней среде, во многом зависит от профессиональной подготовки управленческого персонала, его умения быстро идентифицировать происходящие изменения и наблюдающиеся тенденции, чтобы своевременно распознать возникающие угрозы, появляющиеся шансы и благоприятные ситуации и предпринять ответные шаги к действию, обеспечивающие адаптацию к сложившемуся положению.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Таким образом, 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, помогает определить стратегию поведения организации провести эту стратегию в жизнь.

1.2 Направление анализа внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации[5] [16].

Внутрифирменный стратегический анализ представляет собой комплексное изучение ключевых сфер деятельности предприятия, определение его сильных и слабых сторон, ресурсов и резервов дальнейшего развития[6] [6, с. 90].

Анализ внутренней среды организации называют управленческим анализом деятельности предприятия, бизнес диагностикой, анализом проблем.

Управленческий анализ необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

Основная цель данного анализа – исследование внутренней среды предприятия, содержащей источники его конкурентных преимуществ.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, в совокупности, состояние которых определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация [7] [7, с. 55].

Можно выделить следующие срезы внутренней среды: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый срез.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- Взаимодействие менеджеров и рабочих;
- Практика найма, обучения и продвижения кадров;
- Оценка результатов труда, стимулирование и мотивация кадров;

Возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов;

- Создание и поддержание отношений между работниками;
- Уровень квалификации существующих работников;

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Джордж Стейнер в своем исследовании попросил руководителей ряда фирм проранжировать по степени важности для них 71 фактор применительно к последним пяти годам. В число факторов вошли: общее руководство, финансы, маркетинг, материалы, производство и готовая продукция. По трудовым ресурсам выше других котировались два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы.

То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию. Поддержка талантливых управляющих — это зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагаются достаточно высокая заработная плата и льготы. По большей части организации стараются также решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников.

Организационный срез включает:

- Коммуникационные процессы;
- Организационные структуры;
- Нормы, правила, процедуры;
- Иерархию подчинения;

- Распределение прав и ответственности;
- Делегирование полномочий и система контроля;
- Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:
 - Стратегия продукта, стратегия ценообразования;
 - Целевые сегменты рынка;
 - Реальная доля рынка организации;
 - Стратегия продвижения продукта на рынке;
 - Практика стимулирования сбыта и продвижения продукции;
 - Наличие опыта маркетинговых исследований.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- Уровень рентабельности продаж, собственного капитала, инвестиций;
- Поддержание ликвидности, обеспечение прибыли;
- Наличие собственных финансовых резервов;
- Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;
- Инвестиционная политика;
- Постановка системы управления финансами;
- Обеспечение непрерывного и положительного денежного потока.
- В производственный срез входят:
 - Изготовление продукта;
 - Снабжение и ведение складского хозяйства;
 - Обслуживание технологического парка;
 - Осуществление исследований и разработок;
 - Гибкость производственных линий;
 - Практика планирования и управления.

Внутренняя среда организации полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться серьезному изучению.

Организационная культура проявляется в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Однако, может быть что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей

успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

В основе внутрифирменного стратегического анализа лежат системный и комплексный подходы, а также динамический принцип и принцип сравнительного анализа.

Системный подход представляет предприятие как открытую сложную систему.

Комплексный подход определяет анализ всех элементов предприятия в их взаимосвязи.

Динамический принцип означает рассмотрение показателей и характеристик предприятия в динамике.

Принцип сравнительного анализа обуславливает сопоставление показателей деятельности предприятия с аналогичными показателями лучших хозяйствующих субъектов данной отрасли.

Стратегический анализ внутренней среды организации проводят по следующей схеме:

- анализ бизнес единиц;
- анализ функциональных служб;
- анализ структурных подразделений;
- анализ бизнес процессов.

Таким образом, внутренняя среда предприятия является источником его жизненной силы и потенциалом, обеспечивающим возможность функционирования, а следовательно, существования и выживания в определенном промежутке времени. Однако из нее могут истекать проблемы и даже угроза гибели предприятия, если среда становится враждебной его основной деятельности. Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

1.3 Факторы внешней организации

внешняя среда макроокружение

окружение организации чаще становится проблемой для руководителей, которые сосредоточить внимание быстро изменяющейся среде и воздействиях, поэтому тщательно анализировать, в которой организация.

Под средой понимается фирмы, на которого она не может влияния. Практический анализа внешней для компании в выявлении и возможностей бизнеса, которые вытекать из вовне его .

Внешнее окружение – не только ресурсов для, но и активных хозяйствующих, экономических общественных природных условий, и межгосударственных структур и внешних условий факторов, действующих окружении предприятия влияющих на сферы его [8] [6, с. 69

Различают среду воздействия (микросреда) среду косвенного (макросреда).

Внешняя прямого воздействия – специфическая внешняя конкретной организации. включает те внешней среды, которыми организация постоянно или более или регулярной основе.

основным факторам среды прямого коммерческой организации : поставщики, потребители, , законы и органы, профсоюзы.

каждый фактор подробно.

С зрения системного организационная система – механизм преобразования и выходов. разновидности входов – материалы, капитал, ресурсы и . Зависимость между системой и поставщиков, обеспечивающих указанных ресурсов, - из наиболее примеров прямого внешней среды операции и деятельности организации. при выборе важно глубоко всесторонне изучить деятельность и потенциал. Конкурентная поставщика зависит таких факторов, уровень специализированности, величина стоимости поставщика переключения других клиентов, специализированности покупателя, поставщика на с конкретными, важность для объема продаж.

с потребителями важно. В рыночной экономике, решая какие и услуги них желательны по какой, определяют для почти все, к результатам деятельности. Тем необходимость удовлетворения покупателей влияет взаимодействие организации поставщиками материалов трудовых ресурсов. покупателей в очередь имеет задачей составление тех, кто продукт организации.

покупателя может составлен по характеристикам:

- географическое;
- демографические характеристики (, образование, сфера);
- социально-психологические (положение в, стиль поведения, , привычки);
- отношение к продукту (он покупает продукт, как продукт).

Конкуренты – важнейший фактор, которого невозможно. Руководство каждого хорошо понимает, если не нужды потребителей эффективно, как делают конкуренты, предприятию долго продержаться. Во случаях не, а именно определяют, каких результаты деятельности, продать и цену можно. Важно понимать, потребители – не объект соперничества. Организации могут вести конкурентную за трудовые, материалы, капитал право использовать технические нововведения. реакции на зависят такие факторы как работы, оплата и характер руководителей с.

Государственное воздействие через законодательство государственных органов. регулируются трудовые между работниками работодателями, налоговые, отношения, охрана, условия производства видов продукции, прав потребителей, нагрузка на среду.

Государственные по характеру ими функций быть условно на регулирующие контролирующие. При используются различные и методы на организации – ставок налогов квот, выдача, регулирование уровня и тарифов, мест строительства.

Взаимодействие с происходит через договоров. Фирма сути дела, с поставщиком силы. Распространение — еще одно необходимости принимать расчет внешние при решении вопросов. Причем различных странах фирмы и проявляются по-. Так, в руководство фирм конфликтовало с, а в они, как, успешно сотрудничают.

косвенного воздействия. из основных внешней среды общими для организаций в период времени.

факторы среды воздействия представлены рисунке 1.

Социокультурные факторы

Политические факторы

Отношения с местными властями

технологии

Состояние экономики и экологии

Рис. 1. факторы среды воздействия

Изучение факторов позволяет , как формируются распределяются ресурсы. предполагает анализ характеристик, как ВВП, темп , уровень безработицы, ставка, производительность , нормы налогообложения, баланс, норма и т.. при изучении факторов важно внимание на уровень экономического , добываемые природные , климат, тип уровень развитости отношений, структура , уровень образованности силы и заработной платы.

факторы имеют влияние на принятия решений управлении. Беспокойство по поводу охраны среды влечет собой принятие законодательных актов очистке воздуха воды, что свою очередь поведение предприятий.

-культурные факторы динамике. Они изменяются, поскольку неизменно пытаются или приспособить себе окружающую действительность в со своими и нуждами. - культурные условия на решения . Так, они то, как примут товар, какой товар хотели бы . При анализе -культурных факторов изменяющиеся общественные , установки, отношения, и нравы, ценности. Необходимо учитывать, что каждой стране представления об методах ведения , необходимых стандартах обслуживания.

Политические определяют общую ситуацию в , уровень ее , предсказуемости. Высокий политического риска к замедлению -технического обновления , устареванию структуры, конкурентоспособности национальных . При этом учитывать такие движущие силы, изменение общественно- строя, вспышки нетерпимости и национализма. Нельзя со счетов вооруженных конфликтов, сокращение импорта экспорта, введение и различных санкций, рассчитанных экономическое подавление.

является одновременно переменной и фактором большого . В качестве фактора она уровень научно- развития, который на организацию, , в областях , информатизации

и . Технологические нововведения на эффективность, которой продукты изготавливать и , на скорость продукта, на , как можно , хранить и информацию, а на то, рода услуги новые продукты потребители от . Чтобы сохранить , каждая организация использовать достижения -технического прогресса, крайней мере , от которых эффективность ее [\[9\]](#) [16].

описали скорость технологий в десятилетия и , что данная сохранится. Одна причин этого состоит в , что в время на живет больше , чем их в мире . Некоторые недавние технологические нововведения, глубоко затронули и общество, — компьютерная, лазерная, , полупроводниковая технология, линии связи, , спутниковая связь, энергетика, получение топлив и питания, генная .

Факторы среды воздействия имеют сложную структуру, характер. Они меньшей мере, факторы среды воздействия, испытывают организации. Информация среде косвенного часто неполная. условиях усиления этой среды конкурентоспособность организации приходится полагаться субъективные оценки, не на данные.

Факторы существенно отличаются различных странах. необходимо учитывать , участвующим в бизнесе.

Таким , внешнюю среду подразделить на прямого воздействия косвенного воздействия. эффективного функционирования необходимо тщательно внешнюю среду быть готовым ее изменениям. анализа внешней для компании в выявлении и возможностей бизнеса, которые вытекать из вовне его .

2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

2.1. SWOT- анализ

сегментирование начинается всестороннего изучения ситуации, в работает компания, оценки типов и угроз, которыми она столкнуться. Отправной для подобного служит SWOT-, который является широко распространенным методом стратегического в зарубежных отечественных академических и среди . В классической анализ сил (Strengths), слабостей (Weaknesses), (Opportunities) и (Threats) был во второй 1960-х годов[\[10\]](#) 1].

Обычно -анализ используется идентификации и степени воздействия, направлений влияния силы взаимосвязи факторов внешней внутренней среды , а также установления положения на нем выработки стратегии .

При проведении на основе метода проводятся шаги:

Шаг 1: объекта SWOT-;

Шаг 2: анализ среды и объекта на выявления его и слабых ;

Шаг 3: анализ микро- и с целью возможностей и для объекта ;

Шаг 4: сопоставительный объекта на качественных и оценок;

Шаг 5: основных стратегических и разработка для их реализации.

В SWOT-анализа перечни внешних внутренних факторов их группировкой позитивные и . В итоге четыре набора :

- Позитивные внутренние – сильные стороны ;
- Негативные внутренние – слабые стороны ;
- Позитивные внешние – возможности для ;
- Негативные внешние – угрозы для .

Совокупность факторов представить в матрицы SWOT- на рисунке 2[11] 6, с. 146].

S

Сильные стороны

Влияние на деятельность предприятия

Факторы

К О

Возможности

Внутренняя среда внешняя среда

Угрозы

T

Слабые стороны

W

Негативное Позитивное

. 2. Матрица SWOT-

Томпсон и предложили следующий набор характеристик, по которым позволить составить слабых и сторон организации, также список и возможностей нее, заключенных внешней среде[12] 17, с. 245].

стороны:

- Выдающаяся ;
- Адекватные финансовые ;
- Высокая квалификация;
- репутация у ;
- Известный лидер ;
- Изобретательный стратег функциональных сферах организации;
- Проверенный менеджмент;
- Наличие способностей и их реализации;
- в области ;
- Преимущества в издержек;
- Подходящая ;
- Возможность получения от роста производства.

Слабые :

- Отсутствие четкого направления развития;
- сбытовая сеть;
- организация маркетинга;
- позитивный имидж рынке;
- Слишком ассортимент на ;
- Отставание в исследований и ;
- Внутренние производственные
- Плохо зарекомендовавшая стратегия компании;
- управленческого таланта умения.
- Возможности:
- на новые или сегменты ;

- Расширение производственной ;
- Увеличение разнообразия взаимосвязанных продуктах;
- роста рынка;
- среди конкурирующих ;
- Вертикальная интеграция;
- новых технологий.

:

- Неблагоприятные демографические ;
- Изменение потребностей вкусов покупателей;
- политика правительства;
- конкурентное давление;
- и затухание цикла.

После каждой группы и проверки синергии от воздействий факторов клетки матрицы соответствующая стратегия .

Анализ клеток и комбинирование из подмножества и угроз элементами подмножества и сильных предприятия позволяет четыре общие предприятия, представленные таблице 1.

Таблица 1

предприятия

Внутренние	стороны >	Слабые стороны >
Внешние факторы слабые		стороны

Возможности	Стратегия Макси - Стратегия Мини -	
>		

Угрозы		
>	Макси - Мини	Мини - Мини

возможности

: [6, с. 150

Рассмотрим таблицу 1 подробно. Если имеет больше сторон, чем , а рынок перед ним новых возможностей практическом отсутствии , то в ситуации применяется «макси-». Стратегия «-макси» , что в позиции предприятие предпринимать действия укреплению своей на рынке, долю рынка, продукты и всевозможные новинки.

преобладании слабых и действии в благоприятной среде применяется «мини-». Сущность данной заключается в , что предприятие стремится к улучшению своей позиции, увеличивать участие на и одновременно от слабых , добиваясь улучшения ситуации, уменьшения и повышения своих изделий.

предприятие характеризуется сильных сторон, наблюдается нестабильность , то применяется «макси-». Сущность стратегии в том, нестабильность внешней предполагает активное преимуществ для угроз, исходящих , поиск на благоприятных ниш последующее увеличение доли в , снижение затрат модернизацию продуктов.

нестабильность и эффективно противостоять угрозам предполагает стратегии «-мини»: уменьшение активности плавный переход данной сферы . Это позволяет избегать возможных и потерь.

определения стратегии SWOT-анализ ответы на вопросы:

Какие стороны следует и поддерживать повышения конкурентоспособности на рынке;

каких слабых необходимо освободиться первую очередь;

каких угроз незамедлительно защищаться;

каких возможностей принести выгоду?

получения эффективных необходимо учитывать особенности данного :

Первичная информация быть полной, , релевантной и ;

В экспертных важно избегать и недостаточной ;

Акцентирование на оценках может от частных и факторов, которых невозможен анализ предприятия его среды;

увлечение формальной способно помешать анализу.

Рассмотрим SWOT-анализа основе ООО Новые технологии» .

при анализа следующие шаги:

1: определен объект - ООО « технологии» .

2: анализ внутренней организации, выявлены и слабые . Сильные стороны анализа – это доля на СНГ, постепенное ассортимента продукции, отношения с , внедрение новых на предприятии.

стороны – уменьшение работников (2018 г. на 217 чел., основном за сокращения численности рабочих), большинство на предприятии , снижение показателей .

Шаг 3: анализ среды ООО Новые технологии» , выявлены возможности угрозы. Возможности: на новые , расширение дилерской . Угрозы: ухудшение положения в , ужесточение конкуренции.

4: сопоставительный анализ .

Шаг 5: разработка по дальнейшей ООО « технологии» .

подробно представим -анализ ООО Новые технологии» виде таблицы 2.

2

SWOT-анализ «Новые »

Факторы

Внутренняя Внешняя среда

Сильные :

на
деятельность

позитивное

- Высокая квалификация персонала (по составу работников с высшим 61%, со средним 39%.)
 - Доля Пятигорского «Новые » на рынке составляет свыше 50%.
 - отношения с : отсутствие просроченной по оформленным перед банками.
 - 2017 было освоено свыше 40 наименований изделий.
 - Проводится работ по на предприятии CALS»- технологий.
 - внимание при научно-исследовательских в последнее уделяется повышению уровня серийных валов: снижению , улучшению качества изделий, внедрению материалов и технологий.
 - Большой работы, завод около 60 лет.
- :
- расширение границ в странах ;
 - освоения новых и типоразмеров стран дальнего .
 - создание дилерских в странах ;
 - подготовка обоснований предложений по новой и выпускаемой продукции;
 - мероприятий по сбыта.
 - наличие интересов у
 - для развития используются возможности привлечения средств разных источников (бюджетное финансирование, средства, инновационный);

Слабые :

-

Уменьшение
численности

-Высокие
издержки

-

оборудование

-

Ограниченность Угрозы:

-Неужесточение ситуации на
отлаженности рынках.

отсутствие сбытовой
на (Китай)
предполагаемых

-высокие риски

нехватка
собственных
, современных

необходимых
для -Повышение цен
нормальной энергоносители, на перевозки

деятельности
-ухудшение положения в

-снижение

эффективности

ООО «

технологии»

, чем

свидетельствует

показателей

рентабельности

и

рентабельности

.

негативное

Таким образом, основе SWOT- для ООО Новые технологии» , зрелого предприятия, выбрать стратегию, со снижением путем внедрения технологий, модернизацией обновлением производственных . Приемлема так и стратегия производства, путем новых видов .

Таким образом, -анализ имеет преимущества: он систематизации информации предприятию и внешней среде, интеграцию качественного количественного подходов , придает наглядность прозрачность аналитическому , предлагает формализованную и информацию принятия стратегических . Является эффективным разработки стратегии с учетом сильных и сторон, а внешних возможностей угроз.

2.2. Стратегический анализ среды: SNW-

Наиболее подход к анализу внутренней как ресурсу — это уже SWOT-подход, только в SW, т.. с позиции и слабых организации.

Управленческие традиционного SW- очевидны: сильные как хороший организации сохранить постараться дополнительно ; а слабые — устранить.

SNW — аббревиатура трех слов, которые : S — Strength — позиция (сторона), — Neutral — нейтральная , W — Weakness — позиция (сторона).

образом, при - подходе или SNW-анализе изложенное про -подход сохраняется, при этом добавляется особая , т.е. -позиция.

В позиции фиксируется состояние. Для в конкурентной достаточным может состояние, когда относительно конкурентов все (кроме) ключевым позициям в состоянии и только одному фактору - состоянию S.

, SNW-подход — значимое развитие /SWOT-подхода. SNW-анализ для более изучения внутренней организации после SWOT-анализа. получения более и конкретного о стратегическом внутренней среды на основе - подхода рассмотрим 3.

Таблица 3

SNW-

Качественная

Стратегические позиции характеристики

S N

Общая (корпоративная)

Бизнес-стратегии конкретным бизнесам

структура

Финансы общее финансовое

Продукт как

Структура затрат

как система продукта

Информационная

Способность к на рынке продуктов

Способность лидерству

Уровень

Уровень маркетинга

менеджмента

Качество

Репутация на

Отношение с власти

Отношение профсоюзом

Инновации исследования

Послепродажное

Корпоративная культура

альянсы и .д.

Источник: 2, с. 45].

работы с . 2.2 следующая: в строке ставится один крестик (в колонке , или в N, или колонке W). Крестик» означает одной из указанных альтернативных .

Причем альтернатива — интегральная качественная соответствующей конкретной внутренней среды в данной ситуации относительно ситуационного среднерыночного . Попов источник

образом, стратегический внутренней среды должен быть как с зрения охвата структурных и элементов организации, и в применяемого аналитического . При SNW- изучается сильная, и нейтральная предприятия.

2.3 Стратегический анализ : PEST - анализ

PEST-анализ в выявлении оценке влияния макросреды на текущей и деятельности предприятия.

– это аббревиатура английских слов: – Political-legal – -правовые, E – – экономические, S – – социокультурные, T – forces – технологические .

В литературе также встретить STEP-анализ.

-анализ вполне рассматривать как системного анализа, .к. факторы, относятся к четырем аспектам, тесно взаимосвязаны характеризуют различные уровни общества, системы.

Отличие -анализа от -анализа: PEST- изучает рынок; -анализ изучает бизнес-единицы рынке относительно , концепцию продукции идею.

Целью анализа PEST оценка воздействия значимых факторов на деятельность и возможностей их влияния временем. При следует учитывать , являющиеся незначимыми , но способные значительной мере на деятельность в рассматриваемой перспективе.

При анализа PEST политические, экономические, и технологические воздействия. В время в с лучшим проблемы загрязнения среды в воздействия стали и экологический .

Если организация на международном , полезно проводить воздействия общемировых , таких, как с крупными организациями, исследовать ситуацию в странах[13] [13, . 115].

STEP- помогает изучить поведение» внешней только в случае, если и объективно воздействие на всех четырех .

PEST-анализ проводить как качественном, так на количественном .

Выделяют следующие проведения PEST-:

1. Разрабатывается перечень макроокружения, имеющих вероятность реализации воздействия.
2. Оценивается (вероятность осуществления) события для предприятия путем ему определенного от единицы () до нуля (). Сумма весов быть равна , что обеспечивается .
3. Дается оценка влияния каждого -события на предприятия по шкале: «» - сильное воздействие, опасность; «» - отсутствие воздействия, .

4. Определяются взвешенные путем умножения фактора на его воздействия, подсчитывается суммарная взвешенная оценка данного предприятия.

оценка указывает степень готовности реагировать на и прогнозируемые внешней среды.

количественном варианте следует учитывать, :

- весовой коэффициент отражает степень наступления события;
- оценка влияния должна принимать отрицательное, так положительное значение;
- оценка дает о том, какой степени зависит от , однако помимо суммарной оценки проанализировать вклад фактора в результирующего значения, также оценить факторов.

Для и удобства все факторы совместно рассматривать виде четырехпольной .

Приведем примеры в таблице.4, , как правило, в ходе .

Таблица 4

Факторы

ФАКТОРЫ

ВЛИЯНИЕ

Текущее законодательство рынке
Будущие в законодательстве
/международное законодательство
органы и
Правительственная политика,
Государственное регулирование
Торговая политика
госконтроля за бизнес-субъектов штрафные
санкции
на всех власти
Финансирование, и инициативы
лоббирования/давления
Международные группы
Экологические проблемы
влияние государства отрасли

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Экономическая и тенденции
ставки рефинансирования
инфляции
Инвестиционный в отрасли
экономические системы
тенденции
Общие налогообложения
Налогообложение, для продукта /
Сезонность / влияние
Рынок и циклы
Платежеспособный
Специфика производства
цепи и
Потребности конечного
Обменные курсы
Основные внешние
Энергоносители
Транспорт
и комплектующие

ИННОВАЦИИ

Демография	Развитие конкурентных
законодательства, затрагивающие факторы	Финансирование исследований
Структура и расходов	/ зависимые технологии
ценности	технологии/решения
Тенденции жизни	технологий
Бренд, компании, имидж технологии	Изменение адаптация новых
Модели покупателей	Производственная емкость,
Мода образцы для	Информация и , влияние
Главные события факторы влияния	интернета
и отношение	, покупающие технологии
Потребительские предпочтения	по технологиям
СМИ	инноваций
Точки покупателей	Доступ технологиям,
Этнические / факторы	лицензирование,
Реклама связи с	Проблемы интеллектуальной

Источник: [19]

Выделяют несколько PEST-анализа.

-анализ является двумя факторами (и Environmental) PEST-анализа. применяются и форматы, например, -анализ (плюс фактор) или -анализ: социально-, технологический, экономический, среда (природный), , правовой и факторы. Также учитываться и фактор.

Таким , PEST-анализ руководителю компании аналитику увидеть внешнего окружения , выделить наиболее влияющие факторы. практике PEST- удобно применять разработке плана или бизнес в качестве макроэкономического анализа

среды компании доступных ресурсов.

Таким образом, отметить следующие , которые определяют степень значимости для организации.

сегодняшний день факторов, формирующих , имеет важное для всех исключения организаций. фирма на всего времени существования, взаимодействует средой и составляющими. В выживания и в условиях динамичной и внешней и среды организациям приспосабливаться к , а также активно формировать будущее.

Внутренняя определяется количеством качеством ресурсов, в распоряжении . Кроме того, анализе внутренней компании следует внимание на компетенциях, которые к формированию преимуществ компании рынке.

Внешняя является источником, организацию ресурсами, для поддержания внутреннего потенциала должном уровне. находится в постоянного обмена внешней средой, тем самым возможность выживания.

среду можно на среду воздействия и воздействия. Для функционирования организации тщательно изучать среду и готовым к изменениям.

Значение внешней среды компании состоит выявлении угроз возможностей для , которые могут из происходящих его процессов.

внутренней среды для разработки развития организации, привлекательности организации инвестора, определения компании.

Результаты внутренней и среды позволяют ситуационный анализ , который будет основой для стратегии.

Анализ и внутренней может осуществляться методами: SWOT-, SNW-анализ, - анализ.

SWOT- является эффективным разработки стратегии с учетом сильных и сторон, а внешних возможностей угроз. Областями SWOT-анализа быть стратегический , общий и тактический анализ, анализ (например, по продукту, анализ) и .д.

На SWOT-анализа «Новые » необходимо выбирать , связанную со издержек путем новейших технологий, и обновлением мощностей. Приемлема же и диверсификации производства, производства новых продукции.

SNW- — это значимое SW/SWOT-. Обычно SNW- применяют для глубокого изучения среды организации проведения SWOT-.

PEST-анализ в выявлении оценке влияния макросреды на текущей и деятельности предприятия.

-анализ помогает компании или увидеть картину окружения компании, наиболее важные факторы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ среды бизнеса // Электронный ресурс] / 2017 – доступа: http://publications/marketing/_22/article_3634/. – доступа: 02.05.2018.
2. Арутюнова, .В. Стратегический : учеб. пособие. / .В. Арутюнова. – : Изд-во ЮФУ, 2018. – 122 с.
3. , Л.Е. : учеб. пособие. / .Е. Басовский. – .: ИНФРА-М, 2017. – 216 .
4. Большаков, А. . Менеджмент: учеб. . / А.С. . — СПб.: « "Питер"», 2013. — 160 с.: .
5. Виханский, О.. Стратегическое управление: . / О.С. . – 2-е изд., . и доп. – .: Гардарики, 2013. – 296 с.: .
6. Демчук, О.. Теория организации: . пособие / О.. Демчук, Т.. Евремова. – М.: : МПСИ, 2015. – 264 с.
7. , О.А. менеджмента: учеб. для вузов / . Редактор А.. Радугин.- М.: , 2018.- 432 с.: ил.
8. , А.Т. менеджмент: теория практика: учеб. для вузов / .Т. Зуб. — .: Аспект Пресс, 2014. — 415 .
9. Кабушкин, Н.. Основы менеджмента: . пособие / Н.. Кабушкин. – 11-у ., испр. – М.: знание, 2015. – 336 с.
10. С. Внешняя среда организации фактор роста эффективности // Проблемы и практики . - №5 2017. - С.43-50
11. Лаева, .В. Сценарный как основа планирования в / Т.В. // Менеджмент в и за . - 2016.-№2.- с.110-120
12. Мухин, .И. Основы управления: учебник / .И. Мухин – .: Экзамен, 2014. – 256 с.
13. , С.А. управление: 17-модульная для менеджеров “ развитием организации”. 4: учебник / С.. Попов. — М.: “-М”, 2013. — 344 с.
14. организации: внешняя внутренняя// [ресурс] /2014- доступа: <http://narod.ru/fmanage19.htm>. – доступа: 06.05.2018.

15. Томпсон, А. Стратегический . Искусство разработки реализации стратегии: для вузов / А. Томпсон, Дж. Стрикленд; с англ. ред. Л. Зайцева, М. Соколовой. — М: и биржи, , 2018. - 576 с.
16. Фомичев . Н. Стратегический : Учебник для / Фомичев А.. - М.:Дашков К, 2018. - 468 с.
17. , Н.В. жизненном цикле среды организации / .В. Хмельникова // в России за рубежом.- 2014.-№1.- .119-126
18. PEST-анализ // Электронный ресурс] /2016– доступа: <http://.biz/index.?pid=49>. – Дата : 04.05.2018.
19. SWOT-анализ: и слабые , возможности и // [Электронный] /2018 – Режим доступа: [://www.iteam./publications/strategy/_16/article_1185/](http://www.iteam./publications/strategy/_16/article_1185/). – доступа: 02.05.2018.

Размещено Allbest.ru

1. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2016.-№2.- с.110-120 [↑](#)
2. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 2018.- 432 с.: ил. [↑](#)
3. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 216 с. [↑](#)
4. Среда организации: внешняя и внутренняя// [Электронный ресурс] /2014– Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage19.htm>. – Дата доступа: 06.05.2018. [↑](#)
5. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.:Дашков и К, 2018. - 468 с. [↑](#)
6. Демчук, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 264 с. [↑](#)

7. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 2018.- 432 с.: ил. [↑](#)
8. Демчук, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2015. – 264 с. [↑](#)
9. 16. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.:Дашков и К, 2018. - 468 с. [↑](#)
10. 1. Анализ внешней среды бизнеса // [Электронный ресурс] / 2017 – Режим доступа: [http:// www.iteam.ru /publications /marketing /section_22 /article_3634/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_3634/). – Дата доступа: 02.05.2018. [↑](#)
11. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы // [Электронный ресурс] /2018 – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_1185/. – Дата доступа: 02.05.2018. [↑](#)
12. Там же. [↑](#)
13. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4: учебник / С.А. Попов. — М.: “ИНФРА-М”, 2013. — 344 с. [↑](#)