

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Любая фирма или организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществления.

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

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается 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.

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только

приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды.

1.

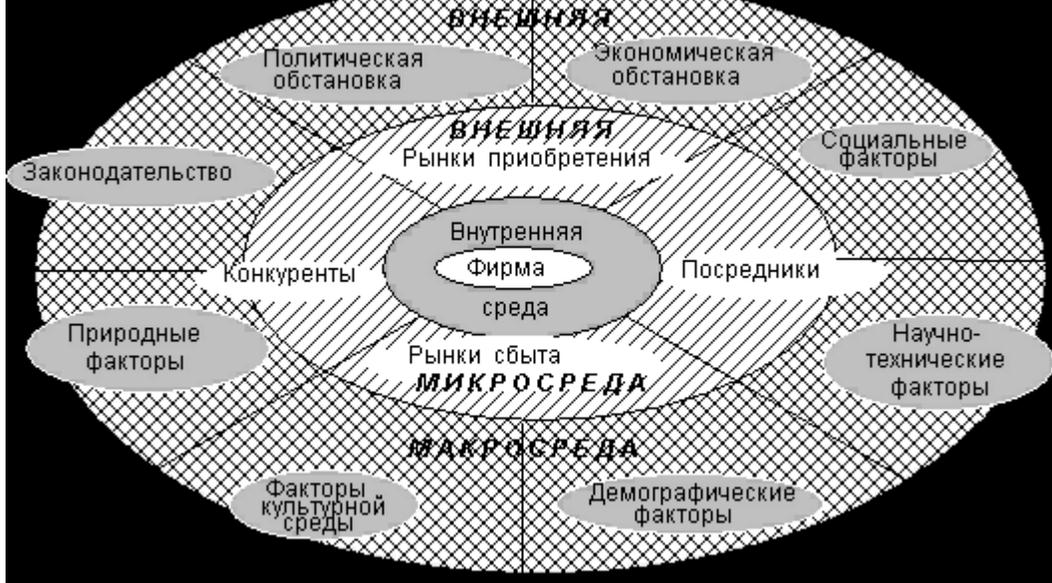
Понятие «Внешняя среда фирмы»

Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственное окружение, или среду косвенного воздействия) и макросреду (или общую, или непосредственное деловое окружение, или среду прямого воздействия).

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Когда речь идет о внутренней среде фирмы, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущей перспективе. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений.



Изучение рабочей

среды предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, это: покупатели, поставщики, конкуренты и т.д.

1.

Анализ внешней среды

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

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: профсоюзы, правительство, экономические условия. Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь

идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные.

Управленческий аппарат фирмы обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения в первую очередь теми факторами, от которых решающим образом зависит эффективность деятельности фирмы на конкретном этапе. Принятие решений зависит от широты охвата информации о состоянии внешней среды и действия ее различных факторов. Классификация факторов внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Придерживаясь в целом принятой в менеджменте классификации можно предложить следующую классификацию прямого и косвенного воздействия:

Характер и состояние рыночных отношений

Хозяйственные факторы фирмы

Регулирование предпринимательской деятельности

Общеэкономические

Общеполитические

Первые две категории факторов относятся к факторам прямого воздействия, последние три – к факторам косвенного воздействия.

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами
взаимосвязанность факторов;

сложность;

подвижность;

неопределенность.

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора внешнего окружения может обуславливать изменение

других.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них.

Подвижность среды – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказываются на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчетах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, дает возможность учитывать конкретные условия внешней среды путем применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт.

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений. 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.

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.

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

SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

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

Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;

Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;

Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо:

Определить основное направление развития предприятия (его миссию)

Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);

Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

SNW-анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ. Strength – сильная сторона, Neutral – нейтральная сторона, Weakness – слабая сторона. В отличие от анализа слабых и сильных сторон по матрице SWOT-анализ, SNW-анализ дополнительно 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

PEST-анализ

Нередко используется PEST-анализ, который предназначен для определения политических (P), экономических (E), социальных (C), технологических (T) факторов внешней среды, которые могут воздействовать на стратегию предприятия.

Основными положениями PEST-анализа являются: Стратегический анализ всех четырех компонент должен иметь системный характер, поскольку эти компоненты тесно взаимосвязаны; Не следует опираться только на данные компоненты, поскольку реальная жизнь гораздо многообразнее; PEST-анализ не может применяться для всех организаций без исключения, поскольку внешняя среда конкретной компании обладает особым набором ключевых факторов.

Для анализа внешней среды также могут быть использованы следующие методы:

- **матрица угроз и возможностей внешней среды ЕТОМ** (Environmental Threats and Opportunities Matrix) – метод взвешивания каждого фактора для измерения его значимости для конкретной организации через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации: взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное), воздействие фактора – от +15 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -15 (сильное воздействие, серьезная опасность). Влияние на стратегию компании получают умножением значения веса фактора на важность. Знак полученного результата зависит от отметки угроз или возможностей. После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и недостатках организации, а также о внешних проблемах;

1.

Пример анализа внешней среды фирмы

Renault

SWOT – анализ

Сильные стороны

Стабильное положение на рынке. Высокое качество товаров. Разумная ценовая политика. Устоявшийся бренд, чье имя синонимично высочайшему качеству и непрерывному совершенствованию. Конкурентное преимущество, заключающееся в инновационном технологическом развитии.

Слабые стороны

Пассивная рекламная компания. Низкий уровень организационной культуры.

Возможности

Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей. Появление молодого квалифицированного персонала. Увеличение доли рынка. Расширение ассортимента товара и услуг.

Угрозы

Жесткая конкуренция на данном рынке. Возникновение новых потребностей клиентов в более совершенных услугах, технологиях. Колебание цен на энергоносители.

Список литературы/ источников

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М. 2017.
2. С. А. Нойкин - «Анализ и оценка внешней среды организации»
3. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Бабанова Ю.В.
4. Персональный менеджмент : учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 6-е изд., перераб.
5. https://studopedia.ru/21_75183_ponyatie-vneshney-sredi.html
6. https://www.syl.ru/article/170742/new_analiz-vneshney-sredyi-organizatsii-metodyi
7. www.glossary.ru
8. http://biblioclub.ru/index.php?page=book_blocks&view=main_ub