

Содержание:

Введение

Каждая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они предопределяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда - это источник, питающий 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.

Рассмотрение внутренней среды компании дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем. Как и в случае с внешней средой, задача стратегического менеджмента компании поддерживать и улучшать стороны, которые увеличивают конкурентное преимущество компании в долгосрочном периоде.

Целью моей курсовой работы является изучение теоретической базы для проведения изучения внешней и внутренней среды компании, определение ключевых компонентов обеих сред и предоставление методик для их изучения.

1. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство фирмы должно понимать и анализировать внешнее окружение. Для сканирования внешней среды компании могут использовать исследования и сбор информации, изучение потребительского рынка с помощью рыночных исследований (surveys) и фокус-групп (focus groups). Более того, компании должны постоянно отслеживать события и тренды, происходящие во внешней среде, наряду с отслеживанием действий конкурентов (competitor intelligence). Отслеживание внешней среды включает в себя сбор информации о социальных, культурных, демографических, экономических, политических, государственных и технологических трендах. Для данной цели работники компании могут использовать как собственные наблюдения, так и другие информационные ресурсы, такие как журналы, периодические издание и газеты. Для оптимального изучения компонентов внешней среды, в современных исследованиях стратегического менеджмента выделяют общую и конкурентную среду. ¹

1.1. Общая среда

Факторы, составляющие внешнюю среду компании, могут влиять на то, каким образом она будет разрабатывать и применять стратегии. Общая среда не поддается контролю со стороны фирмы и ее поведение и не может быть спрогнозировано с абсолютной точностью. Внешняя среда складывается из шести основных сил или компонентов. ²

Факторы общей среды:

1. Демографическая компонента

Демографические изменения имеют значительный эффект на то, какие продукты компания будет производить, какой сервис предоставлять, какие рынки и каких покупателей обслуживать.

1.1. Изменение возраста населения и колебания рождаемости

Изменение в среднем возрасте населения означает существенное изменение структуры общества по возрасту. Падение или рост рождаемости это угроза для одних сфер деятельности и благо для других. Например, постоянный или

снижающийся уровень рождаемости может привести к увеличению среднего возраста населения. Это скажется на появлении большего спроса на услуги для пожилых людей.

1.2. Изменения в этническом соотношении

В данном аспекте изучается появление новых групп потребителей. Например, для США таким изменением стало увеличение процента потребителей из Испании и Португалии (Hispanics), а также афро-американцев. Это стало результатом того, что эта группа стала более образованной, располагать более высоким уровнем дохода и получила больше влияния на рабочих местах. Также здесь большую роль играют миграционные волны – повышение населения одной стране или регионе и снижение такового в другой стране или регионе. Особенно это касается переездов из пригородных и сельских районов в города.³

2. Социокультурная компонента

2.1. Изменение в культурных ценностях

В первую очередь, изменение в культурных ценностях в какой-то степени перекликаются с изменением в этническом соотношении. Появление большего числа групп меньшинства и увеличивающиеся число женщин на рабочих местах можно отнести к смене в расстановке культурных ценностей. Также сюда можно отнести изменение отношения к вопросу о заботе о здоровье. Например, в США на смену возрослому числу желающих заняться спортом, пришел спад интереса к занятию фитнесом в 1990-х. Это обусловило спад продаж у производителей спортивной одежды, таких как Nike, Reebok, и CML International.⁴

3. Политическая и законодательная компонента

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику

Изменения в политической ситуации или законодательстве также могут являться значительным фактором, влияющим на то, как компания будет работать в дальнейшем.⁵

4. Государственные органы

Применительно к государственным органам, компании должны отслеживать какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти⁶, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. Законы, принимающиеся на государственном уровне относительно деятельности конкретной отрасли, затрагивают операционную деятельность таких отраслей в конкретной стране или регионе. Такие изменения могут как сказаться и положительно на деятельности компании, так и сделать среду более враждебной. Например, дерегуляция таких отраслей как авиа - и телефонных компаний в США, банковской инфраструктуры, позволило большому количеству новых компаний войти на рынок, в то время, как компании-монополии утратили доминирование на рынке.⁷

4.1. Законотворчество местных органов управления

При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересуется степенью правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и, наконец, выяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.⁸

5. Технологическая компонента

Анализ данной компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

5.1. Технологические инновации

Создание новых продуктов, процессов, или усовершенствование старых - все это относится к категории инноваций. Компания должна отслеживать технологические

инновации по двум причинам. Первая, это отслеживание технологий, напрямую соотносящихся к ее бизнесу с целью поддерживать конкурентоспособность на рынке. В этом случае использование инноваций дает компании конкурентные преимущества. Второй случай, это отслеживание технологических трендов в отраслях, которые могут быть и не связаны напрямую с деятельностью компании. Например, мировые производители фотоаппаратов и другой фотопродукции должны быть обеспокоены техническим прорывом в области цифровых технологий. В данном случае, цифровая технология позволяет производить цифровые фотоаппараты, обладающие большими возможностями по сравнению с обычными фотокамерами.⁹

5.2. Технологические стандарты

Эволюционные преобразования в области технологии объективно predeterminedелили эволюцию в области стандартизации. Последовательная и непрерывная интернационализация производств, выход большого количества компаний, корпораций и фирм на зарубежные рынки сбыта способствовали разработке соответствующих нормативных документов и стандартов, касающихся качества продукции. В настоящее время существуют два типа международных стандартов в области качества:

- Стандарты на продукцию, охватывающие в основном вопросы, связанные со спецификой продукции и соответствующей спецификацией процесса производства, а также показателями качества продукции, например, такими, как безопасность (в том числе и экологическая), сохраняемость, надежность, электромагнитная совместимость и т.п.
- Стандарты по обеспечению качества, охватывающие вопросы обеспечения качества поставщиком и распространяющиеся на все сферы деятельности.

Общемировой организацией стандартизации является ISO, разработавшая стандарты семейства ISO 9000. Более 100 стран мира сотрудничают с ISO через национальные органы по стандартизации. Великобритания сотрудничает через BSI (Британский Институт Стандартов), США – через ANSI (Американский Национальный Институт Стандартов), Россия – через Государственный комитет по стандартизации (Госстандарт).¹⁰

6. Макроэкономическая компонента

Состояние экономики в целом в большой степени также влияет на стратегию и деятельность разных отраслей. Состояние этой компоненты влияет на стоимость

всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

6.1. Бизнес цикл

Теория бизнес цикла говорит о том, что существует определенный цикл экономической активности, состоящий из таких стадий как процветание, упадок и восстановление. Эти стадии бизнес цикла влияют на работу компании, количество нанятых и уволенных работников и потребительские желания клиентов. В период процветания уровень ВВП растет и компаниям предоставляется возможность инвестировать в новые производственные мощности, в разработки продуктов, создавать новые рабочие места. Во время стадии упадка, производство замедляется и денег для инвестирования становится меньше. Компании может урезать текущие расходы, сократить найм или сократить штат. Потребители в этот период склонные покупать более дешевые товары. Период восстановления обозначается как переходная стадии между двумя вышеназванными.¹¹

6.2. Уровень дохода

Средний уровень дохода населения стран, в которых компания осуществляет свою деятельность, еще один фактор, составляющий экономическую компоненту. Если в уровень дохода населения или группы потребителей падает, это означает, что компании нужно искать методы удержание доли рынка за счет существующих средств, начинать обслуживать новый сегмент или принять другое соответствующее решение.

6.3. Уровень инфляции

Уровень инфляции также входит в экономическую составляющую, которая влияет на деятельность компании. Во время инфляции покупательская способность денег падает, что также вынуждает компанию находить пути для дальнейшего оперирования на рынке. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем.¹²

7. Международная компонента

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. Последняя обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

7.1. Экспорт

Самый простой путь проникновения на международные рынки — экспорт продукции. Хотя организация продолжает производить всю продукцию в одной стране, она может для координации экспорта создать независимую торговую компанию или посредническую службу, которая будет облегчать заключение сделок иностранными покупателями. С расширением экспорта организация может создать экспортный отдел с управляющим по экспорту, относящимся к среднему уровню в иерархии управления.

7.2. Прямые капиталовложения

Наиболее сильная приверженность международному бизнесу возникает тогда, когда руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями.

7.3. Лицензирование

Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству посредством соглашения о лицензионных платежах. То есть организация предоставляет иностранной компании право на использование патентов или технологии взамен на возмещение затрат в форме лицензионных платежей или платы за услуги. ¹³

1. 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Конкурентная среда влияет на формирование активной и пассивной составляющих конкурентоспособности фирмы: чем выше интенсивность конкуренции (и, следовательно, более агрессивная конкурентная среда), тем сильнее должна быть развита пассивная конкурентоспособность (для адаптации к конкурентной среде),

так как у организации меньше возможностей для влияния на конкурентную среду в силу несопоставимости внутренних сил фирмы с внешними воздействиями. Активная конкурентоспособность нужна фирме для снижения интенсивности конкуренции: если фирма занимает большую долю рынка, то ее рыночная власть будет выше (и сильнее активная конкурентоспособность), а интенсивность конкуренции со стороны конкурентов ниже.¹⁴

1. Пять сил Портера

Для степени интенсивности конкуренции используют обычно модель Майкла Портера. Она описывает функционирование конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил.

1.1. Угроза выхода на рынок новых компаний

Угроза выхода на рынок новых компаний заключается в том, что они добавляют в отрасль новые производственные мощности и тем самым могут уменьшить рыночные доли существующих конкурентов. Кроме того, «новички» могут привнести существенные ресурсы (такие как развитая реклама или большой бюджет НИОКР), которые не были до этого обязательными для успешной деятельности на рынке. Данная угроза тем ниже, чем выше барьеры входа в отрасль.

Барьеры входа разделяются на нестратегические и стратегические барьеры. Нестратегическими называются барьеры, создаваемые фундаментальными условиями отрасли, факторами объективного характера и по большей части независимые от деятельности фирмы или слабо поддающиеся ее воздействию. Различают несколько видов нестратегических или объективных барьеров, среди которых можно выделить такие, как емкость рынка, положительный эффект масштаба производства, абсолютные преимущества уже действующих в отрасли фирм в отношении издержек производства данного товара, необратимые издержки для организации минимально эффективного выпуска, преимущества дифференциации продукта.

Стратегические барьеры создаются стратегией самой фирмы и представляют факторы субъективного характера, присущие политике фирмы на рынке. Данную деятельность можно отнести к активной конкурентоспособности организации, так как, возводя барьеры входа, фирма активно воздействует на внешнюю среду. К стратегическим барьерам можно отнести такие мероприятия фирм, как сберегающие инновации, долгосрочные контракты с поставщиками ресурсов,

получение лицензий и патентов на данный вид деятельности, сохранение незагруженных мощностей, а также все способы повышения минимально эффективного объема выпуска для отрасли: увеличение издержек на рекламу и НИОКР, маркетинговые исследования, издержки по созданию имиджа фирмы. Стратегические барьеры могут также проявляться в ценовой и сбытовой политике, особенностях деятельности производителей в качестве держателей патентов, лицензий, товарных знаков. Наличие прочных деловых связей и неформальных отношений с поставщиками ресурсов и покупателями товара тоже играет роль стратегического барьера. Крупные размеры хозяйственного оборота и отлаженный производственный процесс позволяют создавать резервные мощности, которые могут быть использованы для ведения ценовой конкуренции и быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка, а также использовать разнообразные соглашения и льготные режимы расчета с поставщиками и потребителями, оттесняя тем самым конкурентов.

1.2. Рыночная власть поставщиков

Рыночная власть поставщиков влияет на цены и качество поставляемых продукции и услуг, что отражается на рентабельности отрасли. Условия, при которых рыночная власть поставщиков высокая включают:

- Доминирование нескольких поставщиков.
- Большая концентрация в отрасли поставщиков, нежели чем в отрасли производителей.
- Недоступность товаров-заменителей.
- Относительная незначимость производителя для поставщиков.
- Важность продуктов поставщиков для производителя.
- Высокая дифференциация поставщиков.
- Высокие издержки производителя по смене поставщика.
- Возможности поставщика по прямой интеграции с производителем.

1.3. Рыночная власть покупателей

Рыночная власть покупателей выражается в их способностях понижать цены в отрасли, путем уменьшения количества покупаемых ими товара, или требовать лучшего качества продукта за ту же цену. Факторы, ведущие к большей рыночной власти покупателей, включают:

- Большая концентрация, чем в отрасли производителя.
- Большие объемы покупок.

- Недифференцированные или стандартные товары и услуги производителя.
- Угроза обратной интеграции покупателя с производителем.
- Открытость информации о составе затрат производителя.
- Высокая ценовая эластичность спроса в отрасли. Если покупатели будут чувствительны к изменениям цен на рынке, то рыночная власть производителя будет небольшой.

1.4. Угроза появления товаров-заменителей

Угроза появления товаров-заменителей. Наличие заменителей устанавливает верхнюю границу цены на продукт в отрасли. Когда цены существующих товаров поднимаются выше данной границы, покупатели могут переключиться на товары-заменители. Способы борьбы с заменителями, входящие в активную составляющую конкурентоспособности, состоят в дифференциации продукта или в увеличении затрат потребителя на переключение на товар-заменитель.

1.5. Конкуренция между существующими компаниями в отрасли

Конкуренция между существующими компаниями в отрасли составляет ядро модели Портера. Интенсивность конкуренции между фирмами будет высокой, если в отрасли присутствуют: большое количество фирм, небольшая степень их дифференциации (эти факторы были рассмотрены в различных типах конкурентной среды), низкий темп роста отрасли, высокие фиксированные затраты, возможность увеличения производственных мощностей только посредством крупных наращиваний, высокие стратегические ставки, высокие барьеры выхода из отрасли по экономическим, стратегическим или эмоциональным причинам.

Интенсивность конкуренции также зависит от типа взаимодействия между конкурентами и скорости происходящих в отрасли процессов.

Типы взаимодействия конкурентов классифицируются по степени конфликта между фирмами: конфронтация, соперничество, соревновательная конкуренция, кооперация (сотрудничество). Типы конкурентного взаимодействия зависят от активности конкурентоспособности организации в направлении противодействия конкурентам. Противодействие может заключаться в агрессивном ценообразовании (снижении цен), интенсивной рекламной кампании, привлечении органов государственной власти и других влиятельных структур для воздействия на конкурентов. ¹⁵

2. Стратегические группы

В рамках анализа конкурентной среды может оказать полезной группировка несколько конкурентов конкретной отрасли в отдельные группы. Данные группы формируются из компаний, чьи стратегии схожи между собой, занимают похожие позиции на рынке и они следуют стратегии, используя схожие ресурсы.¹⁶

Основными характеристиками, по которым компании можно объединить в одну стратегическую группу, являются:

1. Размер компании – компании могут группироваться в стратегическую группу согласно их размера. Относительно размера различают большие, средние и малые компании.
2. Доля на рынке – компании, занимающие приблизительно одинаковую долю на рынке.
3. Географический разброс операций – объединение на основе схожести ведения операций на рынках. Относительно географического разброса выделяют международный, национальный и региональный рынки.
4. Характеристики продукта – группировка согласно этой характеристике происходит на основе схожести по уровню цен и широте ассортимента предлагаемого продукта.
5. Операционный охват – компании могут быть объединены в одну стратегическую группу, если они используют концентрированный (focused) подход к производству, и объединены в иную стратегическую группу если используют диверсифицированный подход.¹⁷

3. Анализ развития отрасли

С течением времени многие отрасли проходят через ряд стадий, начиная от роста, переходящего в зрелость и конечному спаду. Этот естественный путь развития компании содержит в себе несколько периодов с характерными для каждого из них проблемами и ошибками.

На определенном этапе роста компания проходит через кризис корпоративных отношений, связанный со структурированием власти в компании. Вслед за этим этапом быстрорастущие компании сталкиваются с проблемой финансирования роста. Именно в этот момент и возникает потребность в привлечении капитала на фондовом рынке, что заставляет компанию переходить от формы компании закрытого типа к компании открытого типа. Естественно развивающаяся компания осознает необходимость такой трансформации на соответствующем цикле своего

развития и вынуждена создавать соответствующие корпоративные отношения. В случае компаний имеющих сконцентрированный акционерный капитал, у основного собственника возникает дилемма, известная в западной литературе как дилемма инсайдерского контроля: либо сохранять сконцентрированный контроль и расти низкими темпами; либо расти быстрыми темпами, но утратить сконцентрированный контроль. В первом случае, особенно на быстрорастущих рынках компания может утратить лидирующее положение в отрасли из-за отставания в росте, и, в конце концов, утратить конкурентоспособность. Во втором случае должна существовать соответствующая система корпоративного управления не только внутри компании, но и соответствующая внешняя среда, в которой компания может оставаться эффективной без концентрации контроля.¹⁸

4. Барьеры для перехода из одной отрасли в другую

Барьеры перехода (mobility barriers) защищают стратегические группы от конкуренции с другими стратегическими группами в рамках одной отрасли. Барьеры перехода представляют общую теорию о миграции между несколькими сегментами в одной отрасли. Майкл Портер (1981) пересмотрел идею стратегических групп, когда отметил, что концепция барьеров перехода помогает объяснить как компании, работающие в одной отрасли, могут находиться на разных уровнях.¹⁹

Для компаний, которые объединены в группу по причине использования одинаковых ресурсов, опыта, активов, барьеры перехода повышают внутренние издержки для того, чтобы перейти в другую отрасль. Например, одним из барьеров перехода может быть длительность отношений с потребителем.²⁰

5. Типы стратегий

В рамках анализа интенсивности конкуренции в отдельной отрасли или стратегической группе, можно выделить четыре вида стратегии. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

5.1. Стратегия концентрированного роста

Стратегия концентрированного роста - сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента. Конкретными типами стратегий первой группы являются:

1. стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции
2. стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта
3. стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке

5.2. Стратегия интегрированного роста

Стратегия интегрированного роста - предполагает расширение фирмы путем добавления новых структур. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение
2. стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи

5.3. Стратегия диверсифицированного роста

Стратегия диверсифицированного роста - стратегиями данного типа являются следующие:

1. стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов
2. стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой
3. стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках

5.4. Стратегия реагирования

Стратегия реагирования – предполагает недостаток в постоянной взаимосвязи между стратегией, структурой и культурой компании. Их, в большинстве случаев неэффективные, реакции на давление и изменения окружающей среды в основном предполагают постепенное изменение стратегии.²¹

1.3. ВЗАИМООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ОБЩЕЙ И КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДОЙ

Общая и конкурентная среды взаимосвязаны и постоянно изменяются. В основном, общая среда оказывает большее воздействие на конкурентную среду, обратное влияние конкурентной среды на общую. Например, изменение в процентных ставках и колебание курса валюты могут иметь значительное влияние на спрос, и, соответственно, на прибыль многих отраслей. Тем не менее, индивидуальные или совместные действия компаний одной отрасли редко могут влиять на макроэкономические показатели.²²

1.4. ИНФОРМАЦИОННАЯ СРЕДА

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонентов общего и конкурентного окружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- Участие в профессиональных конференциях;
- Анализ опыта деятельности организации;
- Изучение мнения сотрудников организации;
- Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.²³

Изучение компонент внешней среды не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком

состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также выявить те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов. Это поможет предвидеть какие угрозы и возможности могут ожидать организацию.²⁴

1.5. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Сбор информации о компонентах общего и конкурентного окружения из внутренних источников следует проводить, как изучая различные документы и материалы подразделений предприятия, имеющих какие-либо контакты с внешней средой, так и проводя экспертные опросы их сотрудников. При сборе внешней «вторичной» информации необходимо использовать различные газеты, журналы, официальные издания, справочники, сборники, каталоги, другую печатную рекламу, справочно-правовые системы, электронную сеть Internet.

Для получения исчерпывающей информации о потребителях, конкурентах и других субъектах рынка, относящихся к микросреде предприятия, следует также собирать «первичную» информацию с помощью методов наблюдения, опросов и экспериментов. Параллельно со сбором информации о внешней среде для решения стратегических задач должен осуществляться мониторинг внешней среды.²⁵

1. Техники прогнозирования

Техники прогнозирования могут быть поделены на две больших категории: количественные техники и качественные техники.

1.1. Количественные техники

Количественные техники наиболее подходят для изучения доступной информации прошлых периодов, где предполагается, что взаимоотношения между компонентами сред останутся в будущем без изменений. Существует три базовых количественных техник – эконометрические модели, регрессионный анализ и выявление трендов. Эконометрические модели основываются на уравнениях регрессии, которые прогнозируют такие компоненты как процентные ставки и денежное предложение (money supply). Все количественные техники прогнозирования основываются на предположении, что взаимоотношения компонент останутся прежним и будущее будет таким же, как прошлое. Так как такое предположение абсурдно, количественные техники становятся менее

эффективными.

1.2. Качественные техники

Существует шесть основных качественных техник прогнозирования:

- Уровень предполагаемых продаж
- Субъективное мнение менеджмента
- Исследования рынка
- Построение сценарных прогнозов
- Дельфи прогнозирование
- Мозговой штурм

Качественные техники прогнозирования используются, когда информация прошлых периодов недоступна или когда ожидается, что компоненты внешней среды изменятся в будущем.

Несмотря на то, что точное прогнозирование очень важно для стратегического менеджмента, нельзя сказать, какая из методик более совершенна и может унифицировано применяться во всех ситуациях. Несмотря на то, что только историческая информация не может быть основой для построения прогнозов на будущее, предположения также нужны только для построения прогнозов о будущих трендах и событиях, которые могут повлиять на деятельность компании. Ключом к эффективному стратегическому менеджменту в данном случае будут являться надежные источники информации и максимально точные и разумные предположения.²⁶

2. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Внутренняя среда организации это та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Изучение внутренней среды направлено на уяснение 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. Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

2.1. ТЕОРИЯ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ ОРГАНИЗАЦИИ

По теории ресурсной базы конкуренция рассматривается как внутренний ресурс. В рамках этой теории определяются принципы устойчивости конкурентных преимуществ. Подход, основанный на теории ресурсной базы, выделяет пять пунктов.

1. определение и классификация ресурсов компании в соответствии с сильными и слабыми сторонами.
2. объединение ресурсов компании в стержневые компетенции (собираются воедино уникальные черты организации, технологические навыки, коллективный опыт взаимодействия с потребителями продукции и понимание особенностей рынка, потом формируются отличительные черты организации, трудно поддающиеся копированию).
3. оценивание этих ресурсов и стержневых компетенций организации относительно устойчивых конкурентоспособных преимуществ и возможности их возмещения. Грант выделяет четыре характеристики устойчивости конкурентных преимуществ, такие как долговечность, прозрачность, переносимость и копируемость.
4. выбор стратегии, которая наилучшим образом использует ресурсы и возможности организации относительно внешних возможностей.
5. определение дефицитов ресурсов и инвестирование в совершенствование слабых сторон (сделать их сильными)²⁷

С точки зрения развития организации, теория ресурсной базы относится к происхождению, росту и поддержанию организации. Планирование ресурсной базы является важным фактором при поддержании устойчивого роста организации. В меняющихся условиях окружающей среды организация должна произвести и усовершенствовать свои ресурсы для поддержания конкурентоспособного преимущества и роста. Организации представляют собой совокупность неиспользуемых производственных услуг, и они являются избыточной производственной мощностью. Излишество производственной мощности

представляет внутренний механизм роста, который позволяет организации использовать избыточную производственную мощность для обслуживания существующего рынка. Использование избыточной производственной мощности важно, когда организация перемещает свою деятельность из регулируемой среды в нерегулируемую. Главная идея теории ресурсной базы – организация должна непрерывно улучшать свои ресурсы и способности для использования преимуществ в изменяющихся условиях.²⁸

2.2. ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТЕЙ

1. Основные виды деятельности подразделяются на:

1.1. Материально-техническое обеспечение.

Факторы:

1. прочность материальной системы и системы управления запасами

2. продуктивность складско-сырьевых действий.

К материально-техническому обеспечению относится деятельность, относящаяся к получению, хранению и управлению вкладами. Оно включает в себя функции складирования, управления запасами, поддержания, расписания поездок. Это производственный срез внутренней среды, относящийся к изготовлению продукта, снабжению и ведению складского хозяйства и обслуживанию технологического парка. Улучшение в любой деятельности, относящейся к материально-техническому обеспечению, отражается в снижении цен и увеличении продуктивности.²⁹

Для анализа материально-технического обеспечения необходимо учитывать соответствие производственных мощностей конкурентным требованиям сегодняшнего дня, эффективность использования производственных мощностей (недозагрузка, возможность расширения производственной базы).

1.2. Процессы в организации

Факторы:

1. производительность оборудования в сравнении с конкурентами

2. подходящая автоматизация производственных процессов

3. эффективность производственного контроля над продукцией с целью повышения качества и снижения цены

4. эффективность планировки завода и модели технологических процессов

Это вид деятельности, необходимый для превращения затрат в конечный продукт. Действия, относящиеся к обработке, упаковке, сборке, техническому обслуживанию и тестированию, относятся к процессам организации. Улучшение в процессах организации позволяет повысить качество продукта, эффективность и быстроту отклика на меняющиеся условия рынка.³⁰

1.3. Отгрузка

Факторы:

1. своевременность и эффективность перевозки конечных продуктов

2. эффективность складского хранения конечного продукта

Когда конечный товар уже произведен, он должен быть представлен клиентам организации. Здесь включены такие функции, как складирование, погрузочно-разгрузочные операции, деятельность средств доставки и обработка заказов. Улучшение в этих видах деятельности имеет следствием высокую эффективность и высокий уровень сервиса.³¹

1.4. Маркетинг и продажи

Факторы:

1. эффективность маркетинговых исследований для выявления потребительского сегмента и потребности.

2. новые методы в продвижении товаров и рекламе.

3. оценка каналов распределения.

4. движущая сила и компетентность продавцов.

5. разработка качественного имиджа и желаемой репутации.

6. степень приверженности потребителя к данной марке товара.

7. степень лидирующего положения на рынке в рамках сегмента и целого рынка.

Вся маркетинговая деятельность организации включает в себя четыре основных вопроса: структуру продукции, цену, продвижение и способы распределения.

Маркетинговый срез внутренней среды включает в себя всю деятельность организации, которая связана с реализацией продукта. К ней, по большому счету, относится стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке и выбор рынков сбыта и систем распределения.³²

1.5. Служба работы с покупателями

Факторы:

1. методы получения потребительского взноса в улучшение продукта
2. расторопность внимания на жалобы клиентов
3. соответствие гарантий и гарантийной политики
4. качество потребительского образования и воспитания
5. способность предоставлять сменные детали и бюро ремонта.

Менеджеры считают, что служба работы с клиентами – важная деятельность организации. В нее включены установка, ремонт, обучение клиентов, снабжение запасными частями, сборка и монтаж продукции, также обходительность, учтивость и быстрый отклик на запросы и жалобы потребителей.³³

2. Поддерживающая деятельность

2.1. Управление трудовыми ресурсами

Факторы:

1. Эффективность процессов найма, подготовки и продвижения всех работников.
2. соответствие компенсирующей системы для мотивации и стимулирования работников.
3. Рабочая среда, минимизирующая абсентеизм
4. Отношения с профсоюзами.
5. Активное участие менеджеров и технического персонала в профессиональных организациях.
6. уровень мотивации и удовлетворения работой у сотрудников.³⁴

Это кадровый срез внутренней среды. Он охватывает взаимодействие менеджеров и рабочих, наем, обучение и продвижение кадров, оценку результатов труда и стимулирование, создание и поддержание отношений между работниками.³⁵

Для анализа этого среза внутренней среды необходимо рассматривать стиль управления высшего руководства, соответствие квалификации персонала

организации ее текущим и будущим задачам.

2.2. Развитие технологий

Факторы:

1. Успешность исследовательских и проектных действий
2. Качество отношений между персоналом проектно-исследовательского отдела и работниками других отделов
3. своевременность разработок в соответствии с нужным моментом.
4. качество лабораторий и другого оборудования.
5. квалификация и опыт работников лабораторий и ученых.
6. способность рабочей среды поощрять творчество и новые идеи.

Технологии пронизывают всю важную деятельность организации. Они влияют на деятельность от развития продукта и процессов до заказов и представления конечного продукта. Развитие технологий лежит за пределами традиционного исследования и развития, и относится не только к продукту.³⁶

2.3. Снабжение

Факторы:

1. Развитие альтернативных источников вклада для минимизирования зависимости от отдельного поставщика
2. снабжение сырьем (своевременно, по возможно низкой цене, на допустимом уровне качества).
3. процессы снабжения заводов, механизмов, зданий.
4. развитие критерия аренды, а не покупки
5. крепкие, длительные отношения с надежными поставщиками.

Снабжение относится к функциям приобретения вложений, которые упоминаются в цепочке ценностей организации. Это может быть сырье, поставщики, вложения в производительный процесс, оборудование (также машинное), здания.

Приобретение этих вложений важно не только для основных видов деятельности, но и для поддерживающей деятельности.³⁷

2.4. Инфраструктура фирмы

Факторы:

1. способность определить конъюнктуру рынка нового продукта и потенциальные угрозы среды
2. качество системы стратегического планирования для достижения целей деятельности фирмы
3. координация и интеграция всей деятельности, относящейся к цепочке ценностей между организационными частями
4. способность получать относительно недорогие средства для капиталовложений и оборотных средств
5. уровень поддержки информационных систем при принятии стратегических и рутинных решений
6. своевременная и точная информация для управления об основной и конкурентной среде
7. отношения с выработчиками госполитики и группой заинтересованных лиц
8. имидж и корпоративный патриотизм.

Инфраструктура организации может являться конкурентоспособным преимуществом.³⁸

2.5. Структура организации

Что касается структуры компании, то существует несколько вариантов организационных структур: линейно-функциональная, матричная, дивизиональная. А в последнее время предложены еще и такие виды структур, как сетевая и горизонтальная. Немного о каждой структуре.

2.5.1. Линейно-функциональная структура

Деятельность компании осуществляется разрозненными функциональными подразделениями, т.е. работа выполняется с начала в узкоспециализированном подразделении, потом перекидывается в следующее функциональное подразделение.

Основные принципы:

- стабильность
- экономия на управленческих расходах
- специализация и компетентность
- быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы
- ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок

- ориентация на ценовую конкуренцию

2.5.2. Матричная структура

Это организация с функциональными подразделениями, построенная по проектам. Сначала создаются временные рабочие группы; затем следует формирование постоянно действующих команд или комитетов, деятельность которых концентрируется вокруг конкретных проблем. На последнем этапе назначается менеджер, который отвечает за координацию и результаты деятельности этих команд или комитетов.

Основные принципы:

- инновации
- назначение конкретного лица, к которому сходятся все вопросы, касающиеся проекта
- знания и опыт может передаваться от одного проекта к другому
- быстрое реагирование на нужды проекта и заказчиков
- согласованность управления проектами может обеспечиваться посредством осознанного конфликта
- плановый контроль, система поддержания равновесия, переговоры между руководителями проектов и функциональных подразделений организации.

2.5.3. Дивизиональная структура

В такой структуре часть или даже все “штабные” функции придаются производственным звеньям. Это позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство, и сбыт своей продукции. В результате управленческие ресурсы руководства компании высвобождаются для решения стратегических задач.

Основные принципы:

- гибкость (наиболее эффективны в динамической среде)
- оперативность принятия решений
- междисциплинарный подход
- быстрое решение сложных межфункциональных проблем
- ориентация на новые рынки и технологии
- ориентация на неценовую конкуренцию

2.5.4. Сетевая структура

Компании с такой структурой основаны на сотрудничающих, многофункциональных командах и объединенных в сети бизнеса в рамках одной компании. Команды действуют как сеть элементов, выполняя функции: клиент – сервер.

Основные принципы:

- динамика, изменения
- самоуправление
- достижение целей команды
- сотрудничество
- производственные достижения, уровень профессионализма
- сопричастность
- лидерство

2.5.5. Горизонтальная структура

Компании с такой структурой построены в основном вокруг производственного процесса. Устанавливаются тесные рабочие отношения с поставщиками и другими внешними организациями, обучение персонала и вовлечение его во все ключевые аспекты проекта, а также поощрение командной деятельности.

Основные принципы:

- более плоская иерархия
- команды используются для управления всей производственной деятельностью
- потребители являются двигателем производственной деятельности
- все работники должны быть полностью информированы и обучены до максимума расширены контакты с поставщиками и потребителями³⁹

При формулировании стратегии очень важно определить структуру организации. Необходимо, чтоб структура была совместима с предложенными изменениями стратегии, тогда это может быть сильной стороной организации. Если структура компании не совместима с настоящей или предлагаемой стратегией, это является определенной слабой стороной, и будет невозможно применить стратегию должным образом.⁴⁰

Заключение

Анализ внутренней и внешней сред — 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, что происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Виханский О. (2 Из). (2015). Стратегическое Управление. Москва: Гордерике
2. Лютенс Ф. (2015). *Организационное поведение* (Издание 10). Москва: Инфра – М.
3. Мильнер Б.З. (2015). *Теория Организаций*. Москва: Инфра – М. /lit/3.shtml
4. Глудкин О.П., Горбунов И.М., Гуров А.П., Зорин Ю.Б (2016). *Всеобщее Управление Качественно* Москва: Радио и связь pp.333-334, 338
5. Константинов Г.Н. (2014). *Современная конкуренция и новые задачи менеджмента* (лекция семинара в рамках Высшей Школы Экономики). Иркутск.
6. Junior Achievement (2015) *Прикладная Экономика* Москва: ПРИН-ДИ р. 139
7. Мехоношин К.А. (2015). *Конкурентная Среда* (лекция). Иркутск
8. Внешняя среда и стратегическое управление [No date] Положение Организации как Взаимодействие Системы и Среды. [Online]. Available: <http://himtek.yaroslavl.ru/interes>
9. Эффективное Управление Российскими Компаниями. Разработка стратегии развития. [Online].
10. Стратегия Организации [2015] Виханский О.С., Наумов А.И.