

Содержание:

Введение

В современном мире любая организация находится в среде и взаимодействует с ней, и любое действие возможно только в случае, если его допускает среда. Руководство организацией, выработка стратегий поведения и претворение этих стратегий в жизнь основываются на углубленном анализе внутренней и внешней среды.

Стратегическое управление предприятием изучает внутренние факторы и внешнее окружение для того, чтобы предсказать возможные угрозы и потенциальные возможности, влияющие на определение и достижение целей организации. Именно фактами высокой сложности внешней среды предприятия и важностью анализа внутренней среды предприятия обусловлена актуальность данной темы.

Объектом исследования данной работы являются анализ внутренней и внешней среды организации.

Предметом исследования являются факторы и условия, а также способы анализа внутренней и внешней среды организации.

Целью данной работы является рассмотрение теоретических аспектов и методов анализа как внутренней, так и внешней среды предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Дать определение понятию организации и внутренней среды организации;
- рассмотреть структуру внутренней среды организации;
- охарактеризовать понятие внешней среды организации;
- рассмотреть структуру внешней среды организации;
- выявить взаимосвязь между внешней и внутренней средой организации;
- рассмотреть явление управленческого анализа внутренней среды;
- рассмотреть стратегический анализ среды предприятия и влияние на нее организационной культуры;
- охарактеризовать такие методы анализа внешней среды организации, как SWOT – анализ, PEST – анализ, SNW – анализ, метод взвешивания каждого

фактора, создание профиля среды, методику анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ.

В курсовой работе использован ряд литературных источников, таких авторов, как Алавердов А.Р., Цахаев Р.К., Фомичев А.Н., и др. Спектр литературных источников, затрагивающих вопрос внешней и внутренней среды организации, представлен в достаточно полном объеме. Однако, необходимо отметить, что значительное количество разработок в области исследования внешней и внутренней среды организации уделяет основное внимание изучению лишь отдельных ее факторов, а современная рыночная ситуация требует комплексного исследования внешней и внутренней среды на основе интеграции разнообразных экономических, социально-политических, правовых и технологических аспектов.

Данная курсовая работа включает четыре главы. В первой и второй главах рассматриваются соответственно теоретические основы анализа внутренней и внешней сред предприятия. В третьей главе приводятся методы анализа внутренней среды организации. В четвертой главе описаны методы анализа внешней среды предприятия.

1. Теоретические основы анализа внутренней среды организации

1.1 Определение организации и предпринимательской среды

Организация – это группа людей, чья деятельность координируется для достижения поставленных общих целей[13].

Группа должна соответствовать следующим требованиям:

- наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;
- наличие цели, общей для всех членов организации;
- наличие членов группы, работающих вместе для достижения общих целей.

Организации бывают формальные и неформальные. Формальные организации - это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании

существующего законодательства и установленных регламентов.

Неформальные организации - организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют в каждой формальной организации.

В теории менеджмента существует такое понятие, как «предпринимательская среда»[13]. В менеджменте под предпринимательской средой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним. Среду любой организации принято рассматривать, как совокупность двух сфер: внутренней и внешней[8]. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (косвенного воздействия) и макросреду (прямого воздействия)[3].

Изучение рабочей среды предприятия предполагает анализ тех составляющих внешнего окружения, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии, это: клиенты, подрядчики и поставщики, акционеры, кредиторы. Анализ внутренней среды направлен на определение потенциала организации и проводится по направлениям структуры управления, производства, маркетинга, финансов, персонала[10].

Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка — две ступени в иерархии управления жестко связаны между собой диалектическим единством внешней и внутренней среды фирмы. Внешняя среда фирмы выступает как нечто заданное, внутренняя среда фирмы является по существу реакцией на внешнюю среду. Основные цели, которые ставит перед собой фирма, сводятся к одной обобщенной характеристике — прибыли[15]. При этом, естественно, должны учитываться и внутренняя среда фирмы, и внешняя.

1.2. Понятие и структура внутренней среды организации

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность

организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Понятие внутренней среды организации можно определить следующим образом: внутренняя среда - это совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов (сил, слабостей ее элементов и связей между ними), влияющих на положение и перспективы фирмы[11]. К ним относятся миссия, стратегия, цели, задачи и структура организации, распределение функций (включая собственно управленческие), прав и ресурсов, интеллектуальный капитал (в том числе организационный и человеческий потенциал, обучаемость, ожидания, потребности и групповая динамика, включая отношения лидерства), стиль управления, ценности, культура и этика организации, а также системные модели взаимосвязей всех упомянутых характеристик.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации[13].

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Изменение одной из них в определенной степени влияет на нее 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[14].

Внутренняя среда, в отличие от внешней, вбирает в себя то, что находится непосредственно внутри организации, а не за ее пределами.

Информация о внутренней среде организации необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности[15].

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних

переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений[13]. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто “данное”, что руководство должно преодолеть в своей работе.

Внутренняя среда организации имеет свои составляющие элементы или, как их еще называют, внутренние переменные факторы[14]. Под внутренними переменными понимают ситуационные факторы внутри организации. Главными переменными внутри организации, которые постоянно находятся в поле зрения менеджеров, являются:

- цели;
- структура;
- задачи;
- технология;
- люди.

Под внутренними переменными понимаются ситуационные факторы внутри организации, являющиеся в основном результатом управленческих решений.

Таким образом, внутренняя среда предприятия содержит в себе источник всего потенциала для развития компании[3]. Все происходящие в ней процессы взаимосвязаны друг с другом, и изменение одного ведет к изменениям в другом. Основным способом регулирования внутренней среды являются управленческие кадровые решения.

1.3. Понятие и структура внешней среды организации

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 обусловлена внешними факторами

влияния[6].

Внешними факторами влияния называют условия, на которые организация не способна воздействовать, но вынуждена учитывать в своей работе: государственный строй и действующее законодательство, экономика страны, климатические условия и экологическая обстановка и др.

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[5].

Необходимо отметить, что для каждой фирмы набор таких факторов и их влияние на хозяйственную деятельность, будут различными. Предприятие в процессе управления само определяет, в какой степени те или иные факторы будут воздействовать на результаты его деятельности. Проведение исследований сопровождается выработкой конкретных управленческих решений, при принятии которых в первую очередь учитываются объективные факторы внешней среды, влияющие в свою очередь на факторы среды внутренней[9].

Основными характеристиками внешней среды являются ее комплексность, т.е. взаимосвязанность всех факторов, подвижность и неопределенность. Взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень влияния изменения одного фактора на другие факторы, и изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других.

Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора[14].

Подвижность среды - скорость распространения изменений в окружении организации. Современные организации сталкиваются с тенденцией к нарастанию скорости изменений. При этом для разных подразделений организации подвижность окружения может быть различной. В высокоподвижной среде организации требуется более разнообразная информация для принятия эффективных решений[15].

Неопределенность внешней среды — соотношение между количеством доступной организации информации о внешней среде и уверенностью в объективности и точности этой информации. Высокая неопределенность окружения затрудняет принятие эффективных решений, и в таких условиях организация может

прибегнуть к следующим двум методам.

Адаптация к условиям окружающей среды предполагает создание такой структуры организации, которая будет способна постоянно проводить мониторинг изменений внешней среды и оперативно реагировать на них. Каждое изменение внешней среды требует повышенной гибкости структуры организации и способности быстро перераспределять функции и задачи сотрудников и подразделений[7].

Метод влияния на окружающую среду предусматривает принятие мер по целенаправленному воздействию на ее факторы. Такими мерами являются:

- стратегия конкуренции как фактор борьбы на рынке;
- реклама и маркетинг как инструмент управления спросом;
- PR и связи с общественностью для улучшения имиджа организации;
- политическая деятельность для влияния на государство посредством участия и членства в общественных организациях способных лоббировать интересы своих членов и партнеров в правительстве.

В современном рыночном хозяйстве любая организация находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая, с одной стороны, является источником прибыли и шансов на стабильное развитие, а с другой – источником угроз и опасности потери доли рынка, падения спроса на продукцию или услуги, морального устаревания технологий и оборудования и др.

Организацию можно рассматривать как совокупность ее параметров, которые меняются под воздействием управленческих решений и влияния внешней среды. Внешняя среда разделяется на факторы косвенного (макросреда) и прямого (микросреда) воздействия[1].

Макросреда – это факторы, которые оказывают косвенное влияние на все организации, занятые в данной отрасли. Как правило, это факторы, характеризующие развитие национальной экономики:

- экономическая среда — факторы, определяющие развитие экономических процессов в национальной экономике, такие как темпы роста ВВП, внешние долги и т. п., влияние бюджетной и налоговой политики государства на платежеспособность населения, инвестиционную привлекательность национальной экономики, устойчивость национальной валюты, темп инфляции, нормы налогообложения и др.;

- политическая среда — факторы, определяющие развитие политических процессов, стабильность законодательных норм в национальной экономике, политическая идеология, определяющая политику правительства, степень общественного недовольства правительством и т. п.;
- технологическая среда (способы преобразования ресурсов в результат) — факторы, определяющие тенденции развития научно-технического прогресса и связанного с ним изменения технологического базиса производства;
- социальная среда — факторы, определяющие демографическую структуру населения и тенденции развития, нормы, обычаи и ценности населения, отношение людей к работе и качеству жизни, темпы роста населения и др. Социальная среда во многом определяет состояние рынка труда и численность трудоспособного населения. Изменения социальной среды могут оказывать воздействие на определенные; рынки товаров или услуг.

Для эффективного изучения внешней среды в организации создается специальная структура. В ней применяются следующие способы наблюдения:

- участие в профессиональных конференциях;
- анализ материалов СМИ и специализированных источников;
- оценка опыта деятельности организации;
- проведение дискуссий внутри организации.

Микросреда — это факторы, влияющие на деятельность конкретной организации и ее конкурентоспособность по сравнению с другими организациями в данной отрасли[8]. К ним относятся:

- поставщики ресурсов — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), владеющие необходимыми организации ресурсами;
- потребители (продукции, работ или услуг) — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), испытывающие спрос на продукцию, работы или услуги, предлагаемые организацией;
- конкуренты — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), соперничающие на конкретном рынке и производящие товары или услуги для удовлетворения у потенциального покупателя аналогичных потребностей;
- посредники — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), способствующие распространению, продвижению и сбыту товаров или услуг организации.

Контактные аудитории — это общественные организации и социальные группы, проявляющие интерес к деятельности фирмы и способные оказать влияние на результаты этой деятельности. К ним относят:

- государственные органы: налоговые, статистики, лицензирования, санитарного, экологического и других видов надзора;
- местные и муниципальные органы власти;
- общественность: профсоюзы, союзы потребителей, экологические и другие общества;
- аудиторские и консалтинговые фирмы;
- средства массовой информации: пресса, радио, телевидение.

2. Методы анализа внутренней среды организации

2.1. Взаимосвязь внутренней и внешней среды организации

Эффективная и успешная работа компании обеспечивается взаимодействием между внешней и внутренней средой, так как и во внешней, и во внутренней среде происходят процессы, открывающие для фирмы новые возможности для роста и развития[10]. Для своевременного выявления потенциальных благоприятных возможностей и преодоления угроз разработаны специальные приемы анализа среды. Самый распространенный метод - анализ взаимодействия и взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды, которые дают возможность определить сильные и слабые стороны организации, источники внешних угроз и возможностей, и затем выявить степень их взаимосвязанности.

Внешняя и внутренняя среда организации всегда функционируют параллельно друг с другом. Так, например, анализ внешних условий может очертить благоприятные и неблагоприятные возможности предложения на рынке, однако их польза или вред для организации могут быть оценены только в процессе анализа факторов внутренних условий[11].

Взаимосвязи между внутренними и внешними факторами можно установить только после полного объективного анализа всех условий.

Обобщая изложенную информацию необходимо сказать, что влияние внешней среды на организацию зачастую является решающим и важным фактором. Внешняя среда делится на макросреду, под которую организация вынуждена подстраиваться в силу ее глобальности, и микросреду, на которую у организации имеется определенное влияние. Необходимо также отметить, что внутренняя среда предприятия тесно связана с внешней и во многом зависит от нее.

2.2. Управленческий анализ

Внутренняя среда организации – это часть общей среды, находящаяся непосредственно внутри организации. Оказывает на происходящие внутри фирмы процессы непосредственное влияние.

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

Анализ внутренней среды организации представляет собой комплексный подход к изучению внутренних процессов, определению сильных и уязвимых сторон предприятия и резервов для потенциального развития.

Анализ внутренней среды также называют управленческим анализом деятельности предприятия. Управленческий анализ необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании[5].

Основная цель данного анализа является исследование внутренней среды организации для выявления конкурентных преимуществ.

Потенциал и возможности организации определяются совокупным состоянием нескольких срезов, из которых в основном состоит внутренняя среда[7].

Выделяют следующие срезы внутренней среды:

- кадровый;
- организационный;
- производственный;
- маркетинговый;
- финансовый срез.

Кадровый срез внутренней среды включает процессы, происходящие в ходе взаимодействия сотрудников, а также иерархию и уровень их квалификации:

- 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.

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.

2.3. Влияние организационной культуры и стратегический анализ

Внутренняя среда организации полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться серьезному изучению[8].

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[14].

Организационная культура проявляется в том, как сотрудники относятся друг к другу, к своей работе и роли в организации, выступает своеобразной идеологией фирмы. Она может способствовать как успешному и продуктивному развитию, укреплению позиций и авторитета компании, так и ослаблять организацию, мешать развитию даже при наличии технико-технологического потенциала и прочих благоприятных условий. Для стратегического управления важность внутренней культуры состоит в том, что она определяет не только внутренние отношения между сотрудниками, но и оказывает сильное влияние на взаимодействие компании с внешним окружением – клиентам и партнерам, какие выбирает способы

для ведения конкурентной борьбы и т.д[6].

В основе внутрифирменного стратегического анализа лежат системный и комплексный подходы, а также динамический принцип и принцип сравнительного анализа[9].

Системный подход представляет предприятие как открытую сложную системы. 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 организации является источником потенциала для успешного функционирования и дальнейшего развития, а также существования и выживания в конкурентной борьбе. При этом в ней могут находиться корни как потенциальных, так и реальных проблем в случае, если внутренняя среда становится враждебна основной деятельности предприятия. Анализ внутренней среды необходим для выявления подобных проблем и разработки стратегии наиболее выгодного развития компании, учитывающей ее сильные и слабые стороны.

3. Методы анализа внешней среды организации

3.1. Способы анализа сильных и слабых сторон

Анализом внешней среды называют оценку состояния, перспектив развития и потенциала важнейших с точки зрения влияния на организацию факторов окружающей среды: отрасли в целом, рынка, поставщиков и клиентов, а также те

глобальные факторы внешнего мира, на которые компания не способна повлиять, а только подстроиться[2].

Проведение анализа внешней среды приносит данные о факторах, представляющих потенциальную опасность или новые возможности для фирмы. На основании этих данных руководство определяет, обладает ли фирма внутренними резервами и силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости и проблемы могут осложнить в будущем работу фирмы в аспектах, связанных с внешними опасностями[11].

Для получения ясной оценки ситуации на рынке и внутренних сил предприятия используется SWOT-анализ. SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения. Это название расшифровывается следующим образом:

- 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.

Проведение SWOT-анализа проходит в несколько этапов.

Для начала необходимо определить миссию предприятия – основное направление его развития. Затем оценивают внутренние ресурсы и актуальную ситуацию на рынке, чтобы понять, возможно ли двигаться в выбранном направлении и как это лучше сделать. Следующим шагом будет определение стратегической цели предприятия с учетом его реальных возможностей[11].

Полученные данные нужно внести в матрицу SWOT-анализа. Сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные угрозы и возможности заносятся в соответствующие ячейки.

Сильные стороны предприятия — наиболее перспективное направление его развития или особенность, дающая дополнительные возможности. Это могут быть доступ к уникальным ресурсам, накопленный опыт, передовые технологии или оборудование, известность и репутация бренда, высокий уровень подготовки персонала и т.д.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие факторов, важных для функционирования предприятия или что-то, что сводит на нет иные конкурентные преимущества по сравнению с другими компаниями в той же сфере, ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера можно привести чрезмерно узкий или широкий ассортимент выпускаемой продукции, плохую репутацию компании, низкий уровень сервиса, недостаточность финансирования и др.

Рыночные возможности — это условия и обстоятельства рынка, которые предприятие может использовать для получения выгод и преимуществ. С точки зрения SWOT-анализа благоприятными возможностями называют только те, которые компания действительно может использовать себе во благо. Сюда включают ухудшение позиций и уменьшение количества конкурентов, рост уровня доходов населения, внедрение новых технологий производства продукции[12].

Рыночные угрозы — факторы и события, которые могут негативно сказаться на функционировании предприятия. Это могут быть: появление на рынке новых конкурентов или усиление уже имеющихся, рост налогов, снижение доходов населения.

Для разных предприятий один и тот же фактор может быть как угрозой, так и возможностью[6]. Например, для предприятия, ориентированного на более богатых клиентов, рост доходов населения будет возможностью, так как приведет к увеличению покупательной способности и росту числа клиентов. В то же время для предприятия, ориентированного на менее престижный сегмент рынка, это будет угрозой из-за перехода клиентов на более высокий уровень продукции.

PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании[7]. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также

появления новых продуктов.

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Матрица анализа внешних стратегических факторов предназначена для выявления и планирования влияния внешних общественных сил на непосредственное окружение компании. Для того чтобы составить данную матрицу, в первую очередь, мы должны определить три или четыре наиболее явных тенденций в экономическом, технологическом, политико-правовом и социокультурном окружении компании, в этом может помочь PEST - анализ. Примером экономических тенденций может быть введения квот на ввоз подержанных иномарок или значительное изменение курса доллара. Примером технологических изменений может быть появление двигателей работающих на электрической энергии, а так же появление новой технологии в очистке бензина. Примером политико-правовых тенденций может быть приход к власти другой политической партии или издание закона о запрещении передвижения по автомобильным дорогам без зеркал заднего вида. Примером социокультурных изменений может быть падение рождаемости или переход интересов автолюбителей на зарубежные подержанные автомобили. Следующим шагом в составлении матрицы анализа внешних стратегических факторов является выявления возможного влияния внешних общественных сил на непосредственное окружение компании, то есть на правительство, местную общественность, поставщиков, конкурентов, клиентов, кредиторов, работников, группы интересов и на торговые ассоциации. В общем, матрица анализа внешних стратегических факторов поможет оценить, как дальнейшее общественное развитие сможет повлиять на компанию через её непосредственное окружение[7].

SNW – АНАЛИЗ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – АНАЛИЗ так же предлагает среднерыночное состояние (N)[13]. Основной причиной 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[9].

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения,

непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды[4].

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;

влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;

направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

3.2. Метод взвешивания каждого фактора

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации)[9].

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Воздействие фактора - от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощностью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

3.3. Анализ угроз и возможностей макросреды

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого

фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации) ЕТОМ[6].

Аббревиатура «ЕТОМ» Environmental Threats and Opportunities Matrix – матрица угроз и возможностей внешней среды. Преимуществом данного анализа является внедрение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (обычно 15). 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.

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

Существует несколько способов анализа внешней среды предприятия, и каждый из них используется в определенных ситуациях и имеет собственные плюсы и минусы. В основе любого из методов анализа лежит комплексность подхода, то есть учет сразу всех параметров внешней среды и их взаимовлияния.

Заключение

Выполнив данную курсовую работу можно сделать вывод, что изучение факторов внутренней и внешней играет большую роль для жизнедеятельности организации, недостаточное внимание этой проблеме может привести к отрицательным последствиям в организации, снижению прибыли и другим.

Выполнение данной курсовой работы позволяет сделать вывод, что руководство любой компании должно учитывать внутреннюю и внешнюю среду организации не по отдельности, а в комплексе, так как организации являются открытой и зависимой от взаимообмена ресурсами с внешним миром системой. При этом для

разных организаций и разных подразделений внутри организации значение одних и тех же внутренних и внешних факторов будет меняться.

Все факторы обеих сред, взаимодействующих с организацией, находятся в состоянии постоянного взаимного влияния, и изменение одних факторов приводит к изменениям в остальных. Это ведет к тому, что их требуется изучать и анализировать не по отдельности, а в комплексе, с учетом оказываемого в целом эффекта.

Степень воздействия одних и тех же факторов на разные предприятия различна и варьируется в зависимости от размера организации и отрасли, в которой она функционирует. Также любое предприятие должно разработать список тех внешних факторов, которые могут являться источниками потенциальных угроз и возможностей.

В наши дни для всех организаций внутренняя среда имеет не меньшее значение, чем внешняя. В условиях неопределенной и динамичной внешней среды организациям необходимо активно приспосабливаться к изменениям и формировать собственный вектор развития. Определяющую роль в условиях современного рынка играет анализ внутреннего состояния организации, являясь информационной основой для стратегического планирования.

Сегодня практически все основные функциональные подразделения промышленных предприятий имеют определенное представление о внешней среде. Однако процедуры сбора, анализа и передачи информации о ней осуществляется в большинстве случаев нецеленаправленно, спонтанно и случайно, поэтому она не дает целостного представления о внешней среде и ее влиянии на результаты деятельности предприятия.

Несмотря на то, что сегодня практически каждое предприятие и организация имеет определенное представление о внешней среде, процедуры сбора и анализа информации во многих случаях осуществляются нецеленаправленно и случайно, не носят систематический характер. В силу этого организации не получают целостного и объективного представления о внешней среде и ее влиянии на их деятельность.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что для современного предприятия, стремящегося добиться эффективного развития и долгосрочного функционирования, лучшей стратегией поведения будет уделить повышенное внимание анализу внутренней и внешней среды. Для этого необходимо проведение

комплексного анализа с учетом характерных особенностей и черт предприятия при соответствующем материально-техническом обеспечении. Только выполнение этих условий может гарантировать эффективность как стратегических, так и оперативных управленческих решений.

Список использованных источников

1. Среда организации: внешняя и внутренняя// [Электронный ресурс] /2018-
Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage19.htm>. (дата обращения 10.09.2018)
2. Стратегический анализ внешней среды компании. URL:
<http://www.stplan.ru/articles/theory/vnsreda.htm>. (дата обращения 10.09.2018)
3. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии : учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев, Е.А. Ерохина ; ред. А.П. Агарков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 400 с.
4. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Университет», 2017. - 681 с.
5. Жиделева, В.В. Экономика предприятия. 2-е изд., перераб. и доп. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. - Москва: **Огни, 2017. - 401** с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий). Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2016. - 240 с.
7. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений: учебник / М.С. Козырев. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 158 с.
8. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 247 с.
9. Михненко, П.А. Стратегический менеджмент: учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Университет», 2017. - 305 с.
10. Пыряев, В.В. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений при интеграции культуры, психологии, логики : монография / В.В. Пыряев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 271 с.
11. Саморуков, В.И. Организационное поведение: анализ организационных структур предприятия: рабочая тетрадь для обучающихся по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки : рабочая

- тетрадь / В.И. Саморуков; Министерство сельского хозяйства РФ, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет. - Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2018. - 65 с.
12. Фомичев, А.Н. Риск-менеджмент : учебник / А.Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 372 с.
 13. Цахаев, Р.К. Маркетинг : учебник / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 550 с.
 14. Чибикова, Т.В. Теоретико-методологические подходы к проведению организационной диагностики : монография / Т.В. Чибикова, В.В. Кахович ; Минобрнауки России, Омский государственный технический университет. - Омск : Издательство ОмГТУ, 2017. - 108 с.
 15. Шапиро, С.А. Социально-экономические механизмы роста эффективности труда работников организации : монография / С.А. Шапиро. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 218 с.