

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно в том случае, если среда допускает его осуществления. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде - в этом и заключается актуальность данной темы.

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

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая себе тем самым возможность выживания. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

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

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Сформулировать понятие и определить значение внутренней и внешней среды организации;

Определить направления анализа внутренней среды организации;

Выявить факторы внешней среды организации;

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

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

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

Объект исследования - производственно-хозяйственная деятельность ООО «Биорем».

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

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

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

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.**

## **1.1. Понятие и значение внутренней и внешней среды организации**

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

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

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

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

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

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.

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

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

Внешние факторы - это в основном неконтролируемые силы, которые воздействуют на решения менеджеров и их действия и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Однако ресурсы внешней среды неограничены и на них претендуют многие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, организация не сможет получить нужные ресурсы. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Внешнюю среду обычно подразделяют на следующие составляющие:

Микросреда оказывает прямое влияние на предприятие.

Макросреда воздействует на предприятие и его микросреду.

К обобщенным характеристикам внешней среды можно отнести:

Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

Сложность: число и разнообразие факторов, значительным образом влияющих на организацию;

Первичность: относительная скорость изменения среды;

Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности [14, с. 48].

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

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

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

Таким образом, представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее

развития и месте, занимаемом в ней организацией, помогает определить стратегию поведения организации провести эту стратегию в жизнь.

## **1.2. Направление анализа внутренней среды организации**

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

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

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

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

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

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

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

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

Взаимодействие менеджеров и рабочих;

Практика найма, обучения и продвижения кадров;

Оценка результатов труда, стимулирование и мотивация кадров;

Возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов;

Создание и поддержание отношений между работниками;

Уровень квалификации существующих работников;

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

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

Организационный срез включает:

- Коммуникационные процессы;
- Организационные структуры;
- Нормы, правила, процедуры;
- Иерархию подчинения;
- Распределение прав и ответственности;
- Делегирование полномочий и система контроля;

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- Стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- Целевые сегменты рынка;
- Реальная доля рынка организации;
- Стратегия продвижения продукта на рынке;
- Практика стимулирования сбыта и продвижения продукции;
- Наличие опыта маркетинговых исследований.

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

- Уровень рентабельности продаж, собственного капитала, инвестиций;
- Поддержание ликвидности, обеспечение прибыли;
- Наличие собственных финансовых резервов;
- Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;
- Инвестиционная политика;
- Постановка системы управления финансами;
- Обеспечение непрерывного и положительного денежного потока.

В производственный срез входят:

- Изготовление продукта;
- Снабжение и ведение складского хозяйства;
- Обслуживание технологического парка;
- Осуществление исследований и разработок;
- Гибкость производственных линий;
- Практика планирования и управления.

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

Организационная культура проявляется в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Однако, может быть что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

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

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

### **1.3. Факторы внешней среды организации**

Внешнее окружение организации все чаще становится источником проблем для их руководителей, которые вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся внешней среде и ее воздействиях, поэтому необходимо тщательно анализировать среду, в которой находится организация.



Под внешней средой понимается окружение фирмы, на действия которого она обычно не может оказать влияния. Практический смысл анализа внешней среды для компании, состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящей в нем процессов.

Внешнее окружение - это не только поставщик ресурсов для предприятия, но и 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 жизнедеятельности [6, с. 69].

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

Внешняя среда прямого воздействия - это специфическая внешняя среда конкретной организации. Она включает те элементы внешней среды, с которыми организация взаимодействует постоянно или на более или менее регулярной основе.

К основным факторам внешней среды прямого воздействия коммерческой организации относятся: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы.

Рассмотрим каждый фактор более подробно.

С точки зрения системного подхода организационная система - это механизм преобразования входов и выходов. Основные разновидности входов - это материалы, капитал, трудовые ресурсы и др. Зависимость между организационной системой и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия внешней среды на операции и успешность деятельности организации. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал. Конкурентная сила поставщика зависит от таких факторов, как уровень специализированности поставщика, величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов, степень специализированности покупателя, концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами, важность для поставщика объема продаж.

Отношения с потребителями также важно. В истинно рыночной экономике потребители, решая какие товары и услуги для них желательны и по какой цене,

определяют для организации почти все, относящиеся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Анализ покупателей в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт организации.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

географическое местоположение;

демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);

социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки);

отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, как оценивает продукт).

Конкуренты - это важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности, можно продать и какую цену можно запросить. Важно понимать, что потребители - не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Государственное воздействие осуществляется через законодательство деятельность государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду.

Государственные органы по характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на регулирующие и контролирующие. При этом используются различные способы и методы воздействия на организации - установление ставок налогов и квот, выдача лицензий, регулирование уровня цен и тарифов,

определение мест строительства объектов.

Взаимодействие с профсоюзами происходит через подписывание договоров. Фирма по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов - еще одно подтверждение необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов. Причем в различных странах взаимоотношения фирмы и профсоюза проявляются по-разному. Так, в США руководство фирм традиционно конфликтовало с профсоюзами, а в Японии они, как правило, успешно сотрудничают.

Среда косвенного воздействия. Многие из основных элементов внешней среды являются общими для большинства организаций в определенный период времени.

Основные факторы среды косвенного воздействия представлены на рисунке 1.1



Рис. 1 «Факторы среды косвенного воздействия»

Изучение экономических факторов позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина ВВП, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. при изучении экономических факторов важно обращать внимание на общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Экологические факторы имеют отдаленное влияние на процесс принятия решений в управлении. Беспокойство по поводу охраны окружающей среды влечет за собой принятие особых законодательных актов об очистке воздуха и воды, что в свою очередь определяет поведение предприятий.

Социально-культурные факторы подвержены динамике. Они постоянно изменяются, поскольку люди неизменно пытаются контролировать или приспособить к себе окружающую среду действительность в соответствии со своими желаниями и нуждами. Социально-культурные условия влияют на решения менеджера. Так, они определяют то, как потребители примут товар, и какой товар они хотели бы принять. При анализе социально-культурных факторов изучаются изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы, культурные ценности. Необходимо также учитывать, что в каждой стране существуют представления об этических методах ведения бизнеса, необходимых стандартах качества обслуживания.

Политические факторы определяют общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемости. Высокий уровень политического риска приводит к замедлению научно-технического обновления производства, устареванию структуры, снижению конкурентоспособности национальных предприятий. При этом следует учитывать такие важные движущие силы, как изменение общественно-политического строя, вспышки религиозной нетерпимости и оживление национализма. Нельзя сбрасывать со счетов угрозу вооруженных конфликтов, резкое сокращение импорта или экспорта, введение эмбарго и различных торговых санкций, рассчитанных на экономическое подавление.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения

влиять на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности [16].

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество - это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия.

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации здесь приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

Факторы макросреды существенно отличаются в различных странах. Это необходимо учитывать организациям, участвующим в международном бизнесе.

Таким образом, внешнюю среду можно подразделить на среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования организации необходимо тщательно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям. Значение анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящей вовне его процессов.

## **2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

## 2.1 SWOT- анализ

Любое сегментирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, который является наиболее широко распространенным комплексным методом стратегического анализа в зарубежных и отечественных академических кругах и среди практиков. В классической форме анализ сил (Strengths), слабостей (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) был разработан во второй половине 1960-х годов [1].

Обычно SWOT-анализ используется для идентификации и оценки степени воздействия, исследования направлений влияния и силы взаимосвязи различных факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также для установления положения дел на нем и выработки стратегии развития.

При проведении анализа на основе данного метода проводятся следующие шаги:

Шаг 1: определения объекта SWOT-анализа;

Шаг 2: анализ внутренней среды и деятельности объекта на предмет выявления его сильных и слабых сторон;

Шаг 3: анализ внешней микро- и макросреды с целью выявления возможностей и угроз для объекта исследования;

Шаг 4: сопоставительный анализ объекта на основе качественных и количественных оценок;

Шаг 5: определение основных стратегических направлений и разработка рекомендаций для их практической реализации.

В процессе SWOT-анализа формируются перечни внешних и внутренних факторов с их группировкой на позитивные и негативные. В итоге получают четыре набора факторов:

Позитивные внутренние факторы - сильные стороны предприятия;

Негативные внутренние факторы - слабые стороны предприятия;

Позитивные внешние факторы - возможности для предприятия;

Негативные внешние факторы - угрозы для предприятия.

Совокупность факторов можно представить в виде матрицы SWOT-анализа на рисунке 2 [6, с. 146]:

		факторы	
		Внутренняя среда	внешняя среда
Влияние на деятельность предприятия	Позитивное	S Сильные стороны	O Возможности
	Негативное	W Слабые стороны	T Угрозы

Рис 2. «Факторы матрицы SWOT-анализа».

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде [17, с. 245].

Сильные стороны:

- Выдающаяся компетентность;
- Адекватные финансовые ресурсы;
- Высокая квалификация;
- Хорошая репутация у покупателей;
- Известный лидер рынка;
- Изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- Проверенный временем менеджмент;

- Наличие инновационных способностей и возможностей их реализации;
- Преимущества в области конкуренции;
- Преимущества в области издержек;
- Подходящая технология;
- Возможность получения экономии от роста объема производства.

#### Слабые стороны:

- Отсутствие четкого стратегического направления развития;
- Плохая сбытовая сеть;
- Неудовлетворительная организация маркетинга;
- Недостаточно позитивный имидж на рынке;
- Слишком узкий ассортимент на рынке;
- Отставание в области исследований и разработок;
- Внутренние производственные проблемы<sup>4</sup>
- Плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании;
- Недостаток управленческого таланта и умения.

#### Возможности:

- Выход на новые рынки или сегменты рынка;
- Расширение производственной линии;
- Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- Ускорение роста рынка;
- Самодовольство среди конкурирующих фирм;
- Вертикальная интеграция;
- Появление новых технологий.

#### Угрозы:

- Неблагоприятные демографические изменения;
- Изменение потребностей и вкусов покупателей;
- Неблагоприятная политика правительства;
- Возрастающее конкурентное давление;
- Рецессия и затухание делового цикла.

После изучения каждой группы факторов и проверки эффекта синергии от взаимных воздействий факторов в клетки матрицы вписывается соответствующая стратегия предприятия.



Анализ клеток матрицы и комбинирование факторов из подмножества возможностей и угроз с элементами подмножества слабых и сильных сторон предприятия позволяет сформировать четыре общие стратегии предприятия, представленные в таблице 1 [6, с. 150].

Таблица 1. Стратегии предприятия

Внутренние факторы	Сильные стороны >	Слабые стороны >
Внешние факторы	слабые стороны	сильные стороны
Возможности > угрозы	Стратегия Макси - Макси	Стратегия Мини - Макси
Угрозы > возможности	Стратегия Макси - Мини	Стратегия Мини - Мини

Рассмотрим таблицу более подробно. Если предприятие имеет больше сильных сторон, чем слабых, а рынок открывает перед ним ряд новых возможностей при практическом отсутствии угроз, то в такой ситуации применяется стратегия «макси-макси». Стратегия «макси-макси» подразумевает, что в такой позиции предприятие должно предпринимать действия по укреплению своей позиции на рынке, наращивая долю рынка, диверсифицируя продукты и предлагая всевозможные новинки.

При преобладании слабых сторон и действии организации в благоприятной внешней среде применяется стратегия «мини-макси». Сущность данной стратегии заключается в том, что предприятие должно стремиться к выборочному улучшению своей конкурентной позиции, увеличивать доленое участие на рынке и одновременно освобождаться от слабых сторон, добиваясь улучшения финансовой ситуации, уменьшения затрат и повышения конкурентоспособности своих изделий.

Если предприятие характеризуется преобладанием сильных сторон, но наблюдается нестабильность среды, то применяется стратегия «макси-мини». Сущность стратегии заключается в том, что нестабильность внешней среды предполагает активное использование преимуществ для преодоления угроз, исходящих извне, поиск на рынке благоприятных ниш и последующее увеличение своей доли в них, снижение затрат и модернизацию продуктов.

Внутренняя нестабильность и неспособность эффективно противостоять внешним угрозам предполагает использование стратегии «мини-мини»: постепенное уменьшение активности и плавный переход из данной сферы деятельности. Это позволяет предприятию избегать возможных убытков и потерь.

Кроме определения стратегии организации SWOT-анализ подсказывает ответы на стратегические вопросы:

Какие сильные стороны следует развивать и поддерживать для повышения конкурентоспособности организации на рынке;

От каких слабых сторон необходимо освободиться в первую очередь;

От каких угроз следует незамедлительно защищаться;

Использование каких возможностей способно принести выгоду?

Для получения эффективных результатов необходимо учитывать все особенности данного анализа:

Первичная информация должна быть полной, актуальной, релевантной и достоверной;

В экспертных оценках важно избегать субъективности и недостаточной компетентности;

Акцентирование на интегральных оценках может отвлечь от частных параметров и факторов, без которых невозможен подробный анализ предприятия и его среды;

Излишнее увлечение формальной методикой способно помешать качественному анализу.

Рассмотрим пример SWOT-анализа на основе ООО «Биорем».

Нами при анализа проводились следующие шаги:

Шаг 1: определен объект анализа - ООО «Биорем».

Шаг 2: анализ внутренней среды организации, выявлены сильные и слабые стороны. Сильные стороны объекта анализа - это высокая доля на рынке СНГ, постепенное увеличение ассортимента продукции, хорошие отношения с кредиторами, внедрение новых технологий на предприятии.

Слабые стороны - уменьшение численности работников (2018 г. уменьшилась на 217 чел., в основном за счет сокращения численности основных рабочих), большинство оборудования на предприятии устаревшее, снижение показателей рентабельности.

Шаг 3: анализ внешней среды ООО «Биорем», были выявлены возможности и угрозы. Возможности: выход на новые рынки, расширение дилерской сети. Угрозы: ухудшение экономического положения в стране, ужесточение конкуренции.

Шаг 4: сопоставительный анализ объекта.

Шаг 5: разработка рекомендаций по дальнейшей стратегии ООО «Биорем».

Наиболее подробно представим SWOT-анализ ООО «Биорем» в виде таблицы 2.

Таблица 2. SWOT - анализ ООО «Биорем»

Факторы

Внутренняя среда

Внешняя среда

Влияние на  
деятельность  
предприятия

позитивное

Сильные стороны:

-Высокая квалификация управленческого персонала (по качественному составу работников управления с высшим образованием 61%, со средним специальным 39%.)

-Доля Гродненского ОАО «Белкард» на рынке СНГ составляет свыше 50%.

-Хорошие отношения с кредиторами: отсутствие просроченной задолженности по оформленным обязательствам перед банками.

-В 2013 было освоено производство свыше 40 наименований новых изделий.

-Проводится комплекс работ по внедрению на предприятии «CALS»-технологий.

-Основное внимание при проведении научно-исследовательских работ в последнее десятилетие уделяется повышению технического уровня серийных карданных валов: снижению материалоемкости, улучшению качества комплектующих изделий, внедрению новых материалов и прогрессивных технологий.

Возможности:

- расширение границ рынка в странах СНГ;

- освоения новых видов и типоразмеров изделий стран дальнего зарубежья.

- создание дилерских центров в странах СНГ;

- подготовка обоснований и предложений по созданию новой и совершенствованию выпускаемой продукции;

- определение мероприятий по стимулированию сбыта.

- наличие стратегических интересов у инвесторов

- для развития предприятия используются возможности в привлечении средств из разных источников (целевое

Слабые стороны:

-Уменьшение численности работников

-Высокие издержки

-Устаревшее оборудование

-Ограниченность ассортимента

-Не отлаженность, или отсутствие сбытовой сети на предполагаемых рынках

нехватка собственных средств, необходимых для обеспечения нормальной деятельности предприятия

-снижение эффективности деятельности ОАО «Белкард», о чем свидетельствует снижение показателей рентабельности продукции и рентабельности продаж.

Угрозы:

-ужесточение конкурентной ситуации на международных рынках.

-появление на рынке более дешевой продукции зарубежных производителей (Китай)

-высокие инвестиционные риски

-Риск использования конкурентами современных технологий

-Повышение цен на энергоносители, на транспортные перевозки

-Ухудшение экономического положения в стране

негативное

Таким образом, на основе SWOT-анализа для ООО «Биорем», как зрелого предприятия, необходимо выбирать стратегию, связанную со снижением издержек путем внедрения новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Приемлема так же и стратегия диверсификации производства, путем производства новых видов продукции.

SWOT-анализ имеет несомненные преимущества: он способствует систематизации информации и предприятия и его внешней среде, обеспечивает интеграцию качественного и количественного подходов анализа, придает наглядность и прозрачность аналитическому процессу, предлагает формализованную методику и

информацию для принятия стратегических решений. Является эффективным инструментом разработки стратегии предприятия с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз.

## **2.2 Стратегический анализ внутренней среды: SNW-анализ**

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации - это уже рассмотренный SWOT-подход, но только в части SW, т.е. с позиции сильных и слабых сторон организации.

Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны - устранить.- это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S - Strength - сильная позиция (сторона), N - Neutral - нейтральная позиция, W - Weakness - слабая позиция (сторона).

Таким образом, при SNW- подходе или стратегическом SNW-анализе все изложенное про SW-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.е. N-позиция.

В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по все (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному фактору - в состоянии S.

Следовательно, SNW-подход - это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа. Для получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW- подхода рассмотрим таблицу 3 [2, с. 45].

Таблица 3. SNW – анализ

Стратегические позиции и характеристики

Качественная оценка

S

N

W

Общая (корпоративная) стратегия

Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам

Организационная структура

Финансы как общее финансовое положение

Продукт как конкурентоспособность

Структура затрат

Дистрибуция как система реализации продукта

Информационная технология

Способность к реализации на рынке новых продуктов

Способность к лидерству

Уровень производства

Уровень маркетинга

Уровень менеджмента

Качество персонала

Репутация на рынке

Отношение с органами власти

Отношение с профсоюзом

Инновации и исследования

Послепродажное обслуживание

Корпоративная культура

Стратегические альянсы и т.д.

Техника работы с табл. 3 следующая: в каждой строке ставится только один крестик (или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W). «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций.

Причем альтернатива - это интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкретной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния. Попов источник

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента. При SNW- подходе изучается сильная, слабая и нейтральная сторона предприятия.

## **2.3 Стратегический анализ макроокружения: PEST - анализ**

анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.- это аббревиатура четырех английских слов: P - Political-legal - политико-правовые, E - Economic -



экономические, S - Sociocultural - социокультурные, T - Technological forces - технологические факторы.

В литературе можно также встретить обозначение STEP-анализ. анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, т.к. факторы, которые относятся к перечисленным четырем аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества, как системы.

Отличие PEST-анализа от SWOT-анализа: PEST-анализ изучает рынок; SWOT-анализ изучает положение бизнес-единицы на рынке относительно конкурентов, концепцию продукции или идею.

Целью динамического анализа PEST является оценка воздействия наиболее значимых факторов макроокружения на деятельность организации и возможностей изменения их влияния со временем. При этом следует учитывать факторы, являющиеся незначимыми сейчас, но способные в значительной мере повлиять на деятельность организации в рассматриваемой временной перспективе.

При проведении анализа PEST выделяют политические, экономические, социокультурные и технологические факторы воздействия. В последнее время в связи с лучшим пониманием проблемы загрязнения окружающей среды в факторы воздействия стали включать и экологический фактор.

Если организация представлена на международном рынке, полезно проводить анализ воздействия общемировых факторов, таких, как взаимоотношения с крупными международными организациями, исследовать экономическую ситуацию в других странах [13, с. 115]. анализ помогает изучить «поведение» внешней среды только в том случае, если адекватно и объективно оценивать воздействие на организацию всех четырех факторов. анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне.

Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:

- Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.
- Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

- Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по пятибалльной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.
- Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная и взвешенная оценка для данного предприятия.
- Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;
- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;

итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы.

Приведем примеры факторов в таблице 3, которые, как правило, рассматриваются в ходе анализа. [19]

Таблица 3. Примеры факторов.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ

Текущее законодательство на рынке  
Будущие изменения в законодательстве  
Европейское/международное  
законодательство Регулирующие органы и  
нормы Правительственная политика,  
изменение Государственное регулирование  
конкуренции Торговая политика  
Ужесточение госконтроля за деятельностью  
бизнес-субъектов и штрафные санкции  
Выборы на всех уровнях власти  
Финансирование, гранты и инициативы  
Группы лоббирования/давления рынка  
Международные группы давления  
Экологические проблемы Прочее влияние  
государства в отрасли

## СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Экономическая ситуация и  
тенденции Динамика ставки  
рефинансирования Уровень  
инфляции Инвестиционный климат в  
отрасли Заграничные экономические  
системы и тенденции Общие  
проблемы налогообложения  
Налогообложение, определенное для  
продукта / услуг Сезонность /  
влияние погоды Рынок и торговые  
циклы Платежеспособный спрос  
Специфика производства  
Товаропроводящие цепи и  
дистрибуция Потребности конечного  
пользователя Обменные курсы валют  
Основные внешние издержки  
Энергоносители Транспорт Сырье и  
комплектующие Коммуникации

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

Демография  
Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы  
Структура доходов и расходов  
Базовые ценности  
Тенденции образа жизни  
Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии  
Модели поведения покупателей  
Мода и образцы для подражания  
Главные события и факторы влияния  
Мнения и отношение потребителей  
Потребительские предпочтения  
Представления СМИ  
Точки контакта покупателей  
Этнические / религиозные факторы  
Реклама и связи с общественностью

Развитие конкурентных технологий  
Финансирование исследований  
Связанные / зависимые технологии  
Замещающие технологии/решения  
Зрелость технологий  
Изменение и адаптация новых технологий  
Производственная емкость, уровень  
Информация и коммуникации, влияние интернета  
Потребители, покупающие технологии  
Законодательство по технологиям  
Потенциал инноваций  
Доступ к технологиям, лицензирование, патенты  
Проблемы интеллектуальной собственности

Выделяют несколько разновидностей PEST-анализа. анализ является расширенной двумя факторами (Legal и Environmental) версией PEST-анализа. Иногда применяются и другие форматы, например, SLEPT-анализ (плюс Правовой фактор) или STEEPLE-анализ: социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

Таким образом, PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. На практике PEST-анализ удобно применять при разработке плана маркетинга или бизнес плана в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, можно отметить следующие моменты, которые определяют высокую степень значимости среды для организации.

На сегодняшний день анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для всех без исключения организаций. Каждая фирма на протяжении

всего времени своего существования, взаимодействует со средой и ее составляющими. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней и внутренней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Кроме того, при анализе внутренней среды компании следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке.

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.

Внешнюю среду можно подразделить на среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования организации необходимо тщательно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям.

Значение анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих вне его процессов.

Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

Результаты анализа внутренней и внешней среды позволяют провести ситуационный анализ компании, который будет являться основой для выбора стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды может осуществляться различными методами: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ. анализ является эффективным инструментом разработки стратегии предприятия с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Области применения SWOT-анализа могут быть стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ) и т.д.

На основе SWOT-анализа ООО «Биорем» необходимо выбирать стратегию, связанную со снижением издержек путем внедрения новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Приемлема так же и стратегия диверсификации производства, путем производства новых видов продукции. подход - это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа. анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Анализ внешней среды бизнеса // [Электронный ресурс] / 2014 - Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_3634/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_3634/). - Дата доступа: 10.03.2019.
2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
3. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 216 с.
4. Большаков, А. С. Менеджмент: учеб. пособие. / А.С. Большаков. - СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. - 160 с.: ил.
5. Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. - Минск: БГЭУ, 2009. - 307 с.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003. - 296 с.: ил.
7. Демчук, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 264 с.
8. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 1998.- 432 с.: ил.
9. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
10. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.
11. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2007. - С.43-50

12. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2006.-№2.- с.110-120
13. Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2002. - 256 с.
14. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4: учебник / С.А. Попов. - М.: "ИНФРА-М", 1999. - 344 с.
15. Среда организации: внешняя и внутренняя// [Электронный ресурс] /2014- Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage19.htm>. - Дата доступа: 14.03.2019.
16. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
17. Хмельникова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н.В. Хмельникова // Менеджмент в России и за рубежом.- 2004.-№1.- с.119-126
18. PEST-анализ // [Электронный ресурс] /2014- Режим доступа: <http://marketolog.biz/index.php?pid=49>. - Дата доступа: 21.03.2019.
19. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы // [Электронный ресурс] /2014 - Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_16/article\\_1185/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_1185/). - Дата доступа: 26.03.2019.