

Содержание:

Введение

Каждая организация находится и функционирует в среде. Любое действие предприятия возможно в исполнении только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Актуальность темы состоит в том, что внешняя среда это источник, питающий организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация постоянно обменивается с внешней средой информацией, обеспечивая себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендует большое количество сторонних организации, находящиеся в этих же условиях. Поэтому существует угроза того, что организация не сможет получить важные нужные для ее функционирования ресурсы из внешней среды.

Цель работы: изучить и рассмотреть сущность и характеристики внешней и внутренней среды организации.

Задачи:

- Изучить понятия организации и среда организации
- Проанализировать основные характеристики внутренней среды.
- Раскрыть сущность внешней среды организации.
- Выявить взаимосвязь внутренней и внешней среды
- Рассмотреть методы анализа внутренней и внешней среды

Объектом исследования является внешняя и внутренняя среда предприятия.

Предметом изучения является политическая и экономическая ситуация в стране, потребители, конкуренты, а так же методология анализа внутренней и внешней среды организации.

За основу курсовой работы взяты учебные пособия по менеджменту от Цыреновой А.А.; Н.И. Гвоздева, А.Н. Древаль; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф; Н.Н.Дебелова, Г.И. Прокофьева, Н.В. Гусакова, Е.Н. Завьялова; Виханского О.С.

Для разбора анализа внутренней и внешней среды организации взяты материалы от Виханского О.С. «Стратегическое управление»; Спиридонова Е.В. «PEST-Анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения»; Парахина, В. Н. "Государственное и муниципальное управление"

ГЛАВА 1. Понятие организации

1.1 Что такое организация

Слово "организация" происходит от греч. organon - орудие, инструмент. Другим значением этого слова является "орган", то есть часть целого, которая выполняет определённые функции [1с.7].

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно регулируется для достижения общих целей [2с.17].

Организация как процесс представляет собой одну из основных функций управления. Основной целью организации является создание новых или совершенствование ранее созданных и функционирующих систем, координация деятельности отдельных частей. Организовать - значит, либо построить систему вновь, либо повысить её состояние в процессе функционирования в соответствии с поставленными целями, а также с учётом меняющихся внешних и внутренних условий. [1с.8].

Чтобы считаться организацией, группа должна отвечать нескольким условиям:

- наличие минимум двух людей, считающих себя частью этой группы.
- наличие минимум, одной цели (желаемого конечного результата), которую понимают и принимают как общую все члены данной группы.
- наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех общей цели.

Организация всегда имеет как минимум одну общую цель, разделяемую и принимаемую всеми ее членами. Формальное управление довольно редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Сложные организации имеют много взаимосвязанных целей [2с.35].

Организации создаются для удовлетворения различных потребностей людей, они имеют различные функции, размеры, строение и другие параметры. Это играет большую роль при изучении их как объектов управления. Многообразие целей и задач организаций приводит к тому, что для руководства их функционирования и развития требуются специальные навыки. Организации составляют основу мира менеджеров, они являются причиной, существования менеджмента.

1.2 Понятие предпринимательская среда

В теории менеджмента существует такое понятие, как «предпринимательская среда».

Предпринимательская среда – это совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на функционирование фирмы и требующих принятия конкретных решений, направленных либо на их устранение, либо на приспособление к ним [Зс.20].

Причинами неблагоприятного положения организации, в первую очередь, являются системные макроэкономические причины, особенно в условиях нестабильной экономики, при которой практически невозможно использовать количественный метод оценки, позволяющий упорядочить изучаемые внешние факторы и приводить их в сопоставимый вид [4 с.90].

Устойчивая предпринимательская среда характерна для процедурного бизнеса. Неустойчивость среды интуитивного бизнеса резко сужает возможности для получения предпринимателем прибыли и делает бизнес крайне рискованным [Зс.21].

Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутренняя и внешняя. Внешняя среда подразделяется на микросреду (непосредственное окружение, среду косвенного воздействия) и макросреду (непосредственное деловое окружение, среду прямого воздействия).

Внутрифирменный контроль и руководство фирмой как субъектом рынка — это две ступени в иерархии управления, они жестко связаны между собой диалектическим единством внешней и внутренней среды организации. Внешняя среда фирмы выступает как нечто заданное, внутренняя среда фирмы является реакцией на внешнюю среду. Основные цели, которые ставит перед собой фирма, сводятся к

одному общему параметру — получение прибыли предприятием. При этом должны учитываться как внутренняя среда фирмы, так и внешняя.

Как правило, предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы и, как сильно могут воздействовать на результаты его деятельности в будущем и в настоящий период. Современная экономическая наука имеет в своем распоряжении огромное количество разнообразных приемов и средств оценки финансовых показателей, которые постоянно изменяются в связи с увеличением требований, предъявляемых к анализу. В первую очередь, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы.

Макроокружение создает общие условия пребывания организации во внешней среде. Выводы проводимых исследований сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Несомненно, бороться со многими внешними факторами определенным предприятиям не по силам, но в создавшихся условиях, им остается проводить такую собственную стратегию, которая позволила бы облегчить негативный результат общего спада производства.

Внешние факторы, неподвластные воли предприятия, и внутренние, зависящие от организации его работы, подразделяются по месту возникновения. Для рыночной экономики необходимо быстрое реагирование руководства организации на изменение внешних и внутренних факторов.

На сегодняшний день огромное значение имеет не только оценка и анализ финансового состояния предприятия, но и прогнозирование финансовой устойчивости, а также разработка мероприятий по улучшения его финансового состояния. Кроме того, необходимо находить наиболее оптимальное соотношение финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя денежными средствами, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, а также затраты по его расширению и обновлению [5 с. 313].

ГЛАВА 2. Внутренняя среда организации

2.1 Понятие внутренней среды организации

Внутренние переменные – это ситуационные факторы, существующие внутри организации. Так как организации – это системы созданные людьми, то внутренние переменные являются результатом управленческих решений. Хотя это вовсе не означает, что все внутренние переменные в полном объеме под контролем у руководства. [12 с.60]

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, – это цели, структура, задачи, технология и люди.

Разберем каждую переменную по отдельности [16 с.102]:

- Цели. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, оно позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить по отдельности. Цели - конкретные итоговые состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация, работая совместно. Во время процесса планирования, руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощное устройство координирования, он дает возможность участникам организации знать, к чему они должны стремиться прийти.

У организации могут быть разного рода цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, занимающиеся бизнесом, сосредоточены главным образом на разработке определенных товаров или услуг в рамках индивидуальных ограничений: по затратам и получаемой прибыли. Данная задача отражена в целях, как рентабельности (прибыльность) и производительности. Государственные учреждения, учебные заведения не стремятся к получению прибыли. Но они отслеживают свои затраты. Это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках конкретных бюджетных ограничений. Однако, лежащие в их основе моральные понятия, в сочетании с острым чувством социального обязательства, являются скорее принципами конкретных компаний, чем следствием их природы, как коммерческих или некоммерческих организаций. Это разнообразие направленности деятельности простирается еще дальше, поскольку крупные организации имеют множество целей.

Цели подразделений должны составлять, дополнять конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

- Структура. Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Функциональные области - название для подразделений, их не следует смешивать с функциями управления. Понятие «функциональная область» относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, к примеру: маркетинг, производство, обучение персонала, планирование финансов и т.п.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. [12 с.61]

Мы сосредоточим внимание на двух основных концепциях, имеющих отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Разделение труда присутствует в любой организации. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление определенной работы за специалистами, теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда (отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий) необходимо для успешной групповой работы.

Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Основной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, которые представляют различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей.

- Задачи. Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач.

Задача – предписанная работа, цикл работ или же часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, за заранее оговоренное время. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд определенных задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется конкретным способом и в определенные сроки (как это предписано), организация

будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами и т.д.), информацией. К примеру, на заводском конвейере работа людей состоит исключительно из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время, задачи бухгалтера корпорации связаны с информацией.

- **Технология.** Технология – четвертая важная внутренняя переменная – имеет гораздо более широкое значение, чем обычно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами.

Технология – средство преобразования сырья — будь то люди, информация или физические материалы — в искомые продукты и услуги. [12 с.64]

Это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Даже в автомобилях, сделанных по индивидуальным заказам, используют много стандартных компонентов. Стандартизация и механизация, т.е. использование машин и механизмов вместо людей, в настоящее время широко распространены не только в сфере производства.

- **Люди.** Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор.

Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении соответствия конкретной задачи и содержания операций по избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются

пятой внутренней переменной.

Организация, руководители и подчиненные – это группы людей. Когда закрывается фабрика, принимает решение конкретный человек, а не абстрактное руководство. Когда выпускается продукт низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены, или же не следуют конкретным инструкциям. Если руководство не признает, что каждый работник представляет собой личность с ее персональными переживаниями, запросами и проблемами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются главным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- 1) поведение отдельных людей;
- 2) поведение людей в группах;
- 3) характер поведения руководителя (функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.)

Понимание и успешное управление человеческим ресурсом очень сложная задача. Как ведет себя человек в обществе и на работе – является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Нет в мире двух людей, у которых была бы одинаковая личность. Следовательно, число потенциальных конкретных характеристик практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равна нулю[6 с.80-99]

2.2 Области анализа внутренней среды организации

Цель анализа внутренней среды фирмы это выявление слабых и сильных сторон ее деятельности, он позволяет определить внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Управленческое обследование - процесс, с помощью которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании. Он представляет собой процесс исследования внутренней среды фирмы,

предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе [7 с.11-12].

С целью полного обследования рекомендуется изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности:

- **Маркетинг.** Охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции (стратегию продукта, стратегию ценообразования, стратегию продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.)
- **Производство.** Включает в себя такие аспекты как: изготовление продукции, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка, исследования и разработки.
- **Финансы.** В процессе финансового анализа, кроме выявления резервов, изучается: возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов, возможность использования альтернативных финансовых стратегий, величина капитала фирмы, его структура в сравнении с отраслевыми показателями и показателями конкурентов, величина налогов, работа с собственниками имущества фирмы, инвесторами и акционерами.
- **Персонал.** Кадровый анализ выявляет резервы в использовании кадрового потенциала фирмы и изучает такие аспекты как: компетентность руководства фирмы, результативность системы стимулирования труда, действенность системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, текучесть кадров, эффективность системы расстановки, оценки и продвижения кадров, как сотрудники фирмы понимают и разделяют ее цели и задачи
- **Культура и имидж фирмы.** Сюда входят факторы, формирующие образ фирмы.

ГЛАВА 3. Внешняя среда организации

Внешняя среда предприятия - совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на организацию извне, тем самым меняя ее поведение. В рыночной экономике она крайне динамична, поэтому ее изучение позволяет организации перестраивать свою внутреннюю структуру, приспосабливаться к меняющимся условиям, что в целом обеспечивает эффективность функционирования и конкурентоспособность [13 с.8].

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей

- макросреда;
- микросреда или среда непосредственного окружения.

Макросреда – дальнейшее окружение, оказывающее влияние на организацию косвенным воздействием. К ней относятся такие аспекты как: состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, природные явления, групповые интересы и события в других странах, затрагивающие организацию.

Микросреда – отраслевое или ближнее окружение организации, которое оказывает прямое (непосредственное) воздействие, находящееся под непосредственным влиянием основной деятельности организации. К ней относятся все контактные аудитории с фирмой: поставщики, потребители, конкуренты, посредники, акционеры, кредиторы, профсоюзы и государственные учреждения.

Внешняя среда так же подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия: поставщики ресурсов, потребители продукции и услуг, конкуренты прямые и косвенные, государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации. Внешняя среда прямого воздействия — это индивидуальная внешняя среда данной организации. Она включает все элементы внешней среды, с которыми фирма взаимодействует. Любая организация функционирует в определенной специфической внешней среде. В связи с этим, сталкивается с рядом воздействий.

Анализ среды прямого воздействия включает в себя рассмотрение отдельных ее элементов и их взаимодействия между собой. Для современной организации возрастает значение обеспечения менеджмента качественной информацией. Это может быть информация о рынках сбыта, планах конкурентов, приоритетах государственной политики, новых разработках продукции и т.д. [8 с. 33].

Среда косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого воздействия на организацию, но они сказываются на ее функционировании [9 с.35].

Многие из основных элементов внешней среды являются общими для большинства организаций в определенный момент времени. Рассмотрим на примере экономического спада, он может оказать губительное воздействие не только на деятельность определенной отрасли, но и на функционирование целых экономических систем. Эти общие факторы составляют основную внешнюю среду

организации или среду косвенного воздействия, в пределах которой функционируют организации, а значит, и менеджмент.

Социальные факторы

- Изменения в базовых ценностях;
- Демографические изменения;
- Изменения структуры доходов;
- Отношение к образованию;
- Отношение к работе и отдыху и др.

Технологические факторы

- Государственная технологическая политика;
- Тенденции в области разработки инноваций;
- Внедрение новых технологий;
- Новые продукты;
- Информационные технологии и др.

Экономические факторы

- Общая экономическая ситуация в стране (подъем, стабилизация, спад);
- Динамика валютных курсов;
- Соотношение МРОТ и средней потребительской корзины в стране;
- Налоговая политика;
- Таможенная политика и др.

Политические факторы

- Изменения в законодательстве;
- Государственное регулирование отрасли;
- Отношения региональных и федеральных властных структур;
- Состояние гражданского общества и др.

Таблица 1 - Основное содержание групп факторов косвенного воздействия.

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру и многоплановый характер. Они в меньшей степени (чем факторы среды прямого воздействия) испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто не полная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные [8 с.36].

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

- Выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии. Например: повышение цен на бензин, нефтепродукты, или газ может создать

проблемы для автозаправочных станций.

- Определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы. Например: постоянный мониторинг деятельности конкурентов позволяет руководству фирмы быть готовым к любым действиям конкурентов.
- Оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.
- Прогнозировать непредвиденные обстоятельства
- Разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз.
- Помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. [7 с.7].

Существует достаточно большой перечень классификаций составляющих внешней среды. Ниже приведены основные направления и факторы, по которым в наибольшем объеме могут осуществляться анализ и прогнозирование основных тенденций в макросреде. Факторы внешней среды имеют определенную связь между собой, изменение одного фактора воздействует на другие. Надо выявить основные тенденции и взаимовлияние этих факторов.

Общее состояние внешней среды может быть определено с помощью групп факторов:

- Состояние экономики и рынков: характер экономики, система налогообложения, экономическая поддержки отдельных отраслей, конъюнктура национального рынка, размеры и темпы роста рынка, состояние фондового рынка, инвестиционные процессы, ставки банковского процента, система ценообразования и уровень централизованно регулируемых цен, стоимость земли.
- Деятельность правительства: стабильность правительства, государственная политика приватизации/национализации, регулирование деятельности предприятий, рост правительственных заказов, межгосударственные соглашения, решение правительства о поддержке отдельных отраслей предприятий, обеспечение уровня занятости, государственная политика по обеспечению ресурсами отдельных отраслей и предприятий, уровень коррупции государственных структур, уровень экономической свободы государства.
- Структурные тенденции: структура отраслей национальной экономики, возникновение новых отраслей, закрытие деятельности «устаревших» отраслей, влияние международного разделения труда на деятельность

отдельных отраслей и предприятий, изменения оптимальных размеров предприятий.

- Научно-технические тенденции: «технологические прорывы», сокращение или продление «жизненного цикла» технологий, удельный вес наукоемких производств, требования научно-технического уровня производства, требования к квалификации кадров высокотехнологичных производств, требования к научно-техническому уровню конкурентоспособной продукции.
- Природно-экологическая составляющая: климатические условия, территориальное размещение полезных ископаемых и природных ресурсов, размещения крупных промышленных и сельскохозяйственных центров, законодательство по экономическим вопросам, состояние экологической среды и его влияние на производство.
- Тенденции ресурсного обеспечения: структура и наличие национальных ресурсов, импорт/экспорт, уровень дефицитности ресурсов, доступность ресурсов.
- Демографические тенденции: число потенциальных потребителей, имеющееся и потенциальное число рабочей силы, квалификационные характеристики рабочей силы.
- Социально-культурная составляющая: содействие или недоверие к частному бизнесу, отношения предприятий с общественными организациями, отношение к иностранцам, отношения к религии, профсоюзная активность и влияние профсоюзов на формирование общественного мнения.
- Неожиданности стратегического характера и возможные горизонты стратегического планирования.
- Международная среда (по отдельным странам): структура хозяйства страны, характер распределения доходов, средний уровень заработной платы, стоимость транспортных услуг, инфляция и ставки банковского процента, обменный курс валюты в отношении страны-партнера, уровень ВВП, уровень налогов.

Существуют также другие факторы, не имеющие чисто экономической природы, однако их следовало бы учитывать:

- количество и плотность населения;
- профессиональный уровень и уровень грамотности;
- качество и количество природных ресурсов;
- уровень технологии;
- особенности конкурентной борьбы. [12с.22-23].

ГЛАВА 4. Взаимосвязь внутренней и внешней среды организации

Внешняя и внутренняя среда организации всегда функционируют параллельно друг с другом.

Для эффективной и успешной работы на рынке, фирме необходимо создать условия для взаимодействия между внешней и внутренней средой. И во внешней, и во внутренней среде компании происходят процессы, которые могут открыть для фирмы новые возможности и перспективы.

Существование и развитие организации возможно до тех пор, пока это позволяет её внешняя среда, пока она заинтересована в существовании продукта организации. Организация, это открытая система, её внутренняя среда находится в постоянном системном взаимодействии с внешней средой организации, обеспечивая между ними динамическое равновесие.

Только лишь реализуя свою продукцию потребителю, находящемуся во внешней среде, организация может, за счет получения прибыли от продаж, удовлетворять свои потребности в ресурсах, обеспечивая свое существование и развитие. Условие динамичности баланса между внешней и внутренней средой организации говорит о том, что достичь постоянного неизменного баланса это недостижимая цель, так как меняются потребности и предпочтения потребителей, меняются и другие элементы внешнего окружения, а также меняются потребности, предпочтения и состояние самой организации.

ГЛАВА 4. Методы Анализа организации на примере

4.1 SWOT-анализ

Существует множество методов анализа внутренней среды организации, рассмотрим некоторые из них на примере ИП Кербель Н.М магазин бытовой техники «Атлант» города Волгоград.

- SWOT-анализ - это определение слабых и сильных сторон организации, выявление угроз и путей решения проблем. Он является широко признанным подходом, который позволяет провести общее изучение внешней и внутренней

среды. Применяя SWOT-анализ, удастся установить линии связи между сильной и слабой стороной предприятия, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT-анализа предполагает в первую очередь выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и только после этого установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации [14 с.30].

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.

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для дорогого ресторана, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа посетителей. В то же время, для не дорого кафе, ресторана быстрого питания или же закусочной рост доходов может стать угрозой, так как его покупатели с увеличением зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Шаг 1. В первую очередь нужно определить сильные и слабые стороны предприятия.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо составить список характеристик, по которому будет оцениваться предприятие.

За основу можно взять список характеристик:

- Организация (уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.д.)
- Производство (производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого продукта, себестоимость товара, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.д.).
- Финансы (издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.д.).

- Инновации (частота внедрения новых продуктов и услуг, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости активов, вложенных в разработку новинок и т.д.).
- Маркетинг (качество товаров или услуг, известность марки, обширность ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Шаг 2. Определяются рыночные возможности и угрозы организации

За основу можно взять следующий список параметров:

- Факторы спроса (емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию конкретного предприятия и т.д.)
- Факторы конкуренции (количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.д.)
- Факторы сбыта (количество и качество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих и т.д.)
- Экономические факторы (курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.д.)
- Политические и правовые факторы (уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.д.)
- Научно-технические факторы (уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.д.)
- Социально-демографические факторы (численность и половозрастная структура населения региона, в котором работает фирма, демографический уровень, уровень занятости населения и т.д.)
- Социально-культурные факторы (традиции и система ценностей общества в данном регионе, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.д.)
- Природные и экологические факторы (климатическая зона, в которой работает фирма, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.д.)
- Международные факторы (уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.д.)

Шаг 3. Сопоставляются сильные и слабые стороны конкретного предприятия с возможностями и угрозами рынка

После выполнения всех 3 шагов результаты вносятся в таблицу, определяется основное направление развития предприятия, выделяются основные проблемы, требующие скорейшего решения для развития бизнеса.

Рассмотрим SWOT-анализ магазина бытовой «Атлант» города Волгоград

S

- Доступные цены
- Обширный выбор холодильников и телевизоров
- Больше 10 лет на рынке
- Возможность заказать мелкие комплектующие к холодильникам
- Высококвалифицированный персонал, работающий от 4 лет в организации
- Возможность вызова консультанта для настройки телевизора или же для выявления поломки
- Возможность самовывоза крупно бытовой техники
- Возможность кредитования
- Высокая заработная плата у сотрудников
- Узнаваемый бренд с хорошей репутацией
- Большое количество постоянных покупателей
- Высокий доход
- Продукция с большим сроком износа
- Не замещающаяся продукция

W

- Всего 2 точки в городе
- Расположение рядом с гигантом «М Видео»
- Маленькое помещение
- Не большой выбор техники по сравнению с международными компаниями
- Короткое рабочее время: до 19:00, в воскресенье до 17:00
- Складское помещение находится в другой части города
- Большая конкуренция, как с малыми организациями, так и с крупными
- Нет онлайн магазина
- В летнее время большая очередь на установку сплит систем

О

- Возможность сбыта продукции через онлайн магазин
- Открытие новых точек в городе
- Перенос складского помещения ближе к магазинам
- Расширение магазина
- Расширение ассортимента магазина
- Увеличение рабочего времени
- Улучшение качества жизни населения
- Сотрудничество с монтажниками
- Оповещать постоянных клиентов о выгодных условиях и акциях

Т

- Снижение цен у международных организаций по сбыту бытовой техники
- Не стабильность экономической среды
- Увеличение транспортных издержек (для доставки товара)
- Повышение стоимости аренды помещения
- Проблемы с поставщиками
- Поломка оборудования при перевозке
- Возрастающее конкурентное давление
- Утеря квалифицированных кадров

4.2 PEST- анализ

PEST – анализ, предназначенный для выявления угроз и возможностей внешней среды организации:

- Политических (Policy): К этой категории относятся факторы в политико-правовом окружении предприятия. Следует определить, могут ли в ближайшем будущем произойти изменения в законодательстве государства, рыночной среде, в которой работает предприятие, способно то или иное изменение повлиять на его работу.
- Экономических (Economy): В данной категории ведется рассмотрение факторов экономической ситуации на рынке. Рассмотреть необходимо: динамику развития экономической сферы, изменения в курсах валют, цены на

капитал; изменения в уровне безработицы; изменения в уровне инфляции; изменения в располагаемом доходе на душу населения; ряд тенденций в банковской отрасли

- Социальных (Society): Стоит обратить внимание на группу факторов культурной и социальной обстановки на рынке. На изменения в демографическом состоянии; уровень роста/снижения населения, половозрастная структура рынка, изменения в расовых принадлежностях; уровень образования общества, квалификация кадров; особенности в менталитете, важные культурные ценности; изменения в социальных слоях населения; изменения во вкусах и предпочтениях общества, устоявшихся предубеждениях и мифах.
- Технологических (Technology): Данная группа факторов внешней среды позволяет отследить изменения в технологическом прогрессе в той или иной области. Составляющие данной группы, нуждаются в расширенном анализе, поскольку в период, когда технологический процесс особенно важен, именно технологические изменения могут внести серьезные поправки в устоявшуюся ситуацию на рынке. Анализируя технологические факторы, следует заострить внимание на четырех параметрах, а именно: возможных изменениях в основных технологиях, которыми пользуются в рыночной среде: влияние интернета на развитие рыночной среды; влияние быстро развивающихся мобильных технологий, на развитие рыночной среды; инновации в современных информационных технологиях, обеспечивающих эффективную конкуренцию в рыночной сфере. [15 с.3].

PEST-анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне.

Шаг 1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

Шаг 2. Оценивается уровень значимости каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного груза.

Шаг 3. Дается оценка степени влияния (как положительного, так и отрицательного) каждого фактора на стратегию предприятия.

Шаг 4. Определяются рассчитанные оценки, путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

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

Рассмотрим PEST-анализ на примере магазина «Атлант»

Р

- Нестабильность политической обстановки ведёт к дестабилизации экономики
- От политических взаимоотношений между странами, зависит отлаженная работа с поставщиками
- Налоговое регулирование
- Государственное регулирование конкуренции в отрасли
- Уровень бюрократии и коррупции
- Трудовое законодательство

S

- Изменение структуры доходов
- Отношение к труду и отдыху
- Активность потребителей
- Численность населения

Е

- Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)
- Курс национальной валюты
- Уровень инфляции
- Ситуация на рынке труда и стоимость труда
- Платежеспособность, спрос населения
- Экспортно-импортная политика по продукту организации
- Цены на энергоресурсы

T

- Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)
- Развитие интернет площадок по продаже техники

4.3 SNW – анализ

SNW-анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору:

- Strength (сильная сторона),
- Neutral (нейтральная сторона),
- Weakness (слабая сторона).

Сильная и слабая оценка организации присутствует как в методе SWOT-анализа, так и в SNW-анализе. Но в SNW-анализе добавляется нейтральная сторона, она рассматривается, как критерий минимально необходимый для победы в конкурентной борьбе. Иногда может оказаться достаточным состояние, когда данная организация по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.[17 с.204]

Ниже рассмотрим SNW – анализ на примере организации «Атлант»

нумерация	Стратегическая позиция	Качественная оценка		
		S	N	W
		сильная	нейтральная	слабая
1	Состояние текущего баланса	+		
2	Послепродажное обслуживание	+		
3	расположение		+	
4	Рабочее время		+	
5	Ассортимент товара			+

ГЛАВА 5. Проблемы анализа внешней и внутренней среды организации

Сложность внешней среды организации - коэффициент, показывающий количество единиц внешнего окружения и количество связей между ними. На каждую из них организация должна реагировать или учитывать их влияние на свою деятельность.

Сложность внешней среды организации описывается следующими параметрами:

- Разнородность/Однородность внешней среды - проявляется в организациях внешнего окружения схожих по размеру, с похожими целями и намерениями, сходными структурами и способами управления, одинаковыми сферами деятельности. Напротив, разнородная внешняя среда характеризуется наличием организаций, производящих разные продукты, стремящихся к различным целям, имеющих равного рода организационные структуры, технологии и т.п. Повышение сложности внешней среды приводит к тому, что руководству организации приходится принимать совершенно разные и часто несовместимые друг с другом решения в отношении различных структурных единиц внешнего окружения организации.
- Множественность. Сложность учета влияния этих факторов обусловлена тем, что организация имеет дело с большим количеством организаций во внешней среде, она должна учитывать связи между этими организациями, определять их границы, входы и выходы, правила игры на рынке или в институциональной среде, а также другие системные характеристики. Руководитель, действуя во множественной среде, зачастую не может оценить все последствия принятия собственных решений.
- Изменчивость - характеристика внешней среды организации, которая указывает на степень устойчивости отдельных ее единиц и связей между ними. Для организации важна разработка и достижение долговременных целей, а так же формирование устойчивой политики. Однако постоянные изменения количества факторов, влияющих на организацию, приводят к тому, что руководство организации для решения проблемы вынуждено изменять собственные приоритеты в отношении отдельных объектов внешней среды.
- Стабильность. Стабильная среда идеально соответствует организации с линейной структурой, жесткими властными связями и клубной культурой отношений внутри организации, которая не приемлет инноваций и стремится

к установлению долговременных неизменных связей с внешним окружением. Осуществив соответствующие мероприятия по адаптации к внешней среде, организация может достаточно спокойно определять долговременные цели, формировать устойчивые структуры и корпоративную культуру при относительно неизменных технологиях. Нововведения желательны и необходимы только в случае принятия таких целей, как расширение рынка, рост объема продаж или резкое повышение числа клиентов, страховка от возможных изменений в будущем.

Вариабельная внешняя среда организации характеризуется большим количеством изменений в единицу времени [10 с. 87]. Это сказывается, прежде всего, на дереве целей организации, которое основывается в первую очередь на достижении краткосрочных, ближайших результатов.

- Турбулентность. Для турбулентной внешней среды характерны непредсказуемые, неожиданные и трудно просчитываемые изменения; их условно можно назвать завихрениями. При этом постоянно изменяются направление и интенсивность потоков информации и других ресурсов.
- Взаимосвязанность - одна характеристик внешней среды организации, которая указывает на характер отношений между отдельными структурными единицами внешнего окружения, а также между этими структурными единицами и организацией.
- Изоляция - взаимосвязанность представляет собой показатель, который указывает на наличие союзов, коалиций и прочих связей между отдельными структурными единицами внешней среды. В изолированной внешней среде организации отдельные субъекты не связаны между собой или связаны неустойчивыми или вторичными связями
- Независимость - зависимость - показатель связи самой организации с различными компонентами внешней среды. Очевидно, что полностью независимых организаций быть не может. Обычное состояние организации - отношения взаимозависимости с, рядом партнеров, поставщиков, клиентов, потребителей и даже конкурентов. Но организация всегда стремится к состоянию максимальной независимости от внешней среды, что особенно характерно для периодов кризиса. Достижение максимальной независимости - это не только увеличение альтернатив действий, но и появление возможностей для навязывания своей воли, расширения рынка, увеличения объема продаж и т.п. Если же организация односторонним образом зависит от некоторых объектов внешнего окружения, то ей приходится постоянно

ориентироваться на требования доминирующей организации вплоть до изменения своих целей.

- Ресурсные возможности внешней среды - характеристика возможности взаимовыгодного обмена организации с внешней средой. Бедность ресурсами - насыщенность ресурсами определяет то, в какой степени доступная внешняя среда способна удовлетворять потребности организации. Бедная в ресурсном отношении среда заставляет применять стратегии накопления, создавать новые связи во внешнем окружении и искать ресурсы в различных сферах общества, часто далеких от деятельности организации, или в регионах, пространственно удаленных от нее. Принятие решений руководителями в этих случаях связано с поиском ресурсов, требующих минимальных издержек для организации. Богатая ресурсами внешняя среда предоставляет руководителю большие альтернативы выбора управленческих стратегий. Вместе с тем для позиционирования в такой среде организация должна обладать необходимыми собственными ресурсами для проведения выгодных обменных операций.

Основные компоненты организации не только определяют ее лицо, но и показывают возможности укрепления организации во внешнем окружении, направлении членов организации, их основные функции при достижении общих целей. Необходимо отметить, что оценка и разработка компонентов организации составляют основную часть организационного проектирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Закончив работу можно сделать вывод, что рассмотрев и проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации, можно сделать основные выводы по данной теме.

Успех организации зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие моментальное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, главным выводом является то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение. А помочь ему в этом может разнообразие методов анализа предприятий, которые он должен знать и уметь применять на практике.

Библиография

1. Семиков В.Л «Теория организации»: Академия ГПС МЧС России 2003-220с.
2. Цыренова А.А. «Менеджмент»: Учебно-методическое пособие – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2006. – 188с.
3. Арустамов Э.А «Предпринимательская деятельность»: КНОРУС; Москва; 2013-270с.
4. Крейнина М.Н. «Финансовая устойчивость. Принятие решений» // Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. - Изд. 2-ое., перераб. и доп. - М., 2001. . С. 74-102с.
5. Анущенко К.А. Анущенко В.Ю. «Финансово-экономический анализ»: учебно-практическое пособие. М.: Дашков и Ко, 2009- 404 с.
6. «Основы менеджмента» учебное пособие / сост.: Н.И. Гвоздев, А.Н. Древаль; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 188с.
7. И.А.Поделинская, М.В. Бянкин «Стратегическое планирование» Издательство ВСГТУ Улан-Удэ, 2005 – 54с.
8. Ружанская, Л.С. Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ.ред. Л. С. Ружанской.— Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2015.— 200с.
9. Основы менеджмента : учеб.пособие / Н.Н.Дебелова, Г.И. Прокофьева, Н.В. Гусакова, Е.Н. Завьялова. – Томск: Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2010. – 90с.

10. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. – М.: Экономистъ, 2006
11. Шершнева З.Е. Стратегическое управление - учебник / З.Е. Шершнева. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: КНЭУ, 2004. - 699с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. - Основы менеджмента / Дело, 1997 - 704с.
- 13.Тюрина А.Д. – Теория организации Издательство: Эксмо, 2008 160с.
- 14.Виханский О.С. Стратегическое управление Гардарика Москва 1998 – 164с.
15. Спиридонова Е.В. PEST-Анализ, как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения
16. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М. И. Бухалков. — 3-е изд. — М.: ИНФРА - М, 2007.
17. Парахина, В. Н. Теория организации: учебное пособие по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В.Н. Парахина, Т. М. Федоренко. – 4-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2009. – 296 с.