

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Любая организация находится и функционирует в среде. Любое действие всех без исключения организаций возможно, когда среда допускает его осуществления. Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и осуществить эту стратегию в жизни, руководство должно обладать углубленным представлением как о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде - в этом и состоит актуальность данной темы.

Внутренняя среда организации есть источник ее жизненной силы. Она таит в себе потенциал, дающий возможность организации функционировать.

Внешняя среда является источником, подпитывающий организацию ресурсами, так сильно нужными для поддержания ее внутреннего потенциала на соответствующем уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая себе тем самым возможность функционирования. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружении изучаются стратегическим управлением именно для того, чтобы обнаружить те угрозы и возможности, учитываемые организацией при определении своих целей и их достижении.

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

Для достижения намеченной цели нужно решить следующий ряд задач:

1. Сформулировать понятие и определить значение внутренней и внешней среды организации;
2. Определить направления анализа внутренней среды организации;
3. Выявить факторы внешней среды организации;
4. Исследовать методы анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT- анализ, SNW-анализ, PEST - анализ;
5. Осуществить SWOT- анализ работы ООО «ТОР» и предоставить рекомендации по разработке стратегии развития данного предприятия.

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

**Объект исследования** - производственно-хозяйственная деятельность ООО «ТОР».

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

При реализации исследования использовались 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 представлены теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации. Во второй главе изучены методы анализа внутренней и внешней среды организации и осуществлен SWOT- анализ деятельности конкретной организации.

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

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

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

В литературе возможно отыскать разные определения внешней и внутренней среды организации. Ознакомимся с некоторыми из них:

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

Любые внутренние изменения взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Улучшение одной переменной, например, технология, не обязательно приведет к повышению производительности, если эти улучшения оказывают отрицательное влияние на другие переменные, например, на людей.

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

Анализ внутренней среды направлен 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 искоренять их.

Внешняя среда. Дж. Белл рассматривает 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 сумму взаимосвязанных внешних факторов изменения свойств, влияющих на организационную систему.

Внешние факторы - это неподконтрольные силы, воздействующие на решения менеджеров и их действия и, в конечном итоге, на внутреннюю структуру и все осуществляемые процессы в организации.

Внешняя среда есть источник, питающий организацию ресурсами, нужными для поддержания ее внутреннего потенциала на определенном уровне. Организация всегда находится в состоянии обмена с внешней средой, обеспечивая этим возможность собственного выживания. Но ресурсы внешней среды конечны и на них претендуют другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда есть возможность того, что у организации не получится овладеть нужными ресурсами. Это может снизить ее потенциал и привести ко многим печальным для организации последствиям.

Внешнюю среду, как правило, делят на следующие составляющие:

1. Микросреда - осуществляет прямое воздействие на организацию.
2. Макросреда - воздействует на предприятие и его микросреду.

К общим характеристикам внешней среды обычно относят:

1. Взаимосвязанность факторов - сила, с которой изменение любого фактора воздействует на остальные;

2. Сложность - число и разнообразие факторов, сильно влияющих на организацию;
3. Первичность - относительная скорость изменения среды;
4. Неопределенность - относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности [14, с. 48].

При рассмотрении влияния внешней среды на управление организационной системой необходимо понимать, что характеристики среды отличаются, но одновременно связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности характеризуют факторы как прямого, так и косвенного влияния.

Результат функционирования организаций в условиях напряженной конкуренции и постоянных изменений, как во внешней, так и во внутренней среде, в основном зависит от профессиональной подготовки управленческого состава, его умения быстро и четко идентифицировать происходящие изменения и наблюдающиеся тенденции, чтобы вовремя обнаружить появившиеся угрозы, появляющиеся шансы и благоприятные ситуации и принять ответные шаги к действию, гарантирующие адаптацию в сложившейся ситуации.

Изучение среды всегда считалось исходным процессом стратегического управления, т.к. оно обеспечивает базу для формулирования миссии и целей организации и для определения стратегий поведения, с которыми фирма готова выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех составляющих: 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 сформулировать стратегию поведения фирмы и реализовать её.

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

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, находящейся в пределах организации. Она оказывает своё постоянное и очень непосредственное воздействие на функционирование фирмы [16].

Внутрифирменный стратегический анализ есть комплексное изучение основных сфер деятельности организации, которые определяют его сильные и слабые стороны, ресурсы и резервы дальнейшего развития [6, с. 90].

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

Управленческий анализ нужен для разработки стратегии развития предприятия, оценки привлекательности фирмы для инвестора, которая определяет рейтинг компании.

**Основная цель данного анализа** - исследование внутренней среды организации, которая содержит источники его сильных качеств.

Во внутренней среде есть несколько сфер, в общем, определяющих тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие [7, с. 55].

Можно выделить следующие сферы внутренней среды: кадровая, организационная, производственная, маркетинговая, финансовая.

Кадровая сфера внутренней среды охватывает такие процессы, как:

1. Взаимодействие менеджеров и рабочих;
2. Практика найма, обучения и продвижения кадров;
3. Оценка результатов труда, стимулирование и мотивация кадров;
4. Возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов;
5. Создание и поддержание отношений между работниками;
6. Уровень квалификации существующих работников;

Главной заботой современной предприятия являются отбор и поддержка талантливых кадров. Джордж Стейнер в своем исследовании попросил руководителей ряда фирм проранжировать по степени важности для них 71 фактор применительно к последним пяти годам. В их число вошли: общее руководство, финансы, маркетинг, материалы, производство и готовая продукция. По трудовым ресурсам важнее других оказались 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 достойных дивидендов

акционерам, является явным признаком важности притока этой категории трудовых ресурсов на предприятии. Поддержка талантливых управляющих - это , в большинстве случаев, сложности переговоров один на один с кандидатами на должность, которым предлагаются довольно таки высокая заработная плата и льготы. В основном фирмы стараются также решать вопросы обеспечения необходимыми трудовыми ресурсами способом обучения и поддержки собственных сотрудников.

Организационная сфера включает:

1. Коммуникационные процессы;
2. Организационные структуры;
3. Нормы, правила, процедуры;
4. Иерархию подчинения;
5. Распределение прав и ответственности;
6. Делегирование полномочий и система контроля;

Маркетинговая сфера внутренней среды предприятия охватывает следующие стороны, связанные с реализацией продукции:

1. Стратегия продукта, стратегия ценообразования;
2. Целевые сегменты рынка;
3. Реальная доля рынка организации;
4. Стратегия продвижения продукта на рынке;
5. Практика стимулирования сбыта и продвижения продукции;
6. Наличие опыта маркетинговых исследований.

Финансовая сфера включает процессы, которые связаны с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств на предприятии:

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

В производственную сферу входят:

1. Изготовление продукта;

2. Снабжение и ведение складского хозяйства;
3. Обслуживание технологического парка;
4. Осуществление исследований и разработок;
5. Гибкость производственных линий;
6. Практика планирования и управления.

Внутренняя среда предприятия целиком пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться серьезному изучению.

Организационная культура проявляется в осуществлении своей работы сотрудниками организации, их отношением друг к другу и к фирме в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает мощной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и такое, что организационная культура будет ослаблять организацию, не давая ей успешно расти даже в том случае, когда она имеет хороший технико-технологический потенциал. Главная деталь анализа организационной культуры для стратегического управления заключается в определении не только отношений внутри организации, но также оказывает сильное действие на то, как организация строит свои отношения с внешней средой, как относится к своим клиентам и какие методы использует для осуществления конкурентной борьбы.

Фундаментом внутрифирменного стратегического анализа являются системный и комплексный подходы, а также динамический принцип и принцип сравнительного анализа.

Системный подход изучает фирму как открытую сложную системы.

Комплексный подход осуществляет анализ всех элементов организации в их взаимосвязи.

Динамический принцип есть изучение показателей и характеристик фирмы в динамике.

Принцип сравнительного анализа сопоставляет показатели деятельности организации с аналогичными показателями лучших хозяйствующих субъектов рассматриваемой отрасли.

Стратегический анализ внутренней среды организации проводят по следующей схеме:

1. Анализ бизнес единиц;

2. Анализ функциональных служб;
3. Анализ структурных подразделений;
4. Анализ бизнес процессов.

Таким образом, внутренняя среда организации есть источник его жизненной силы и потенциала, обеспечивающая возможность функционирования, а значит, существования и выживания в определенном отрезке времени. Однако из нее могут вытекать проблемы, а может даже угроза гибели предприятия, если среда становится враждебной его основной деятельности. Анализ внутренней среды нужен для разработки стратегии развития предприятия, оценки привлекательности фирмы для инвестора, определения рейтинга компании.

## **1.3 Факторы внешней среды организации**

### **Внешняя и внутренняя среда макроокружение**

Внешнее окружение предприятия зачастую становится источником сложностей для их руководителей, вынужденных сосредоточиться на быстро изменяющейся внешней среде и ее воздействиях, поэтому необходимо скрупулезно анализировать среду, в которой находится фирма.

Под внешней средой мы понимаем окружение фирмы, на действия которого она, как правило, не может оказать никакого влияния. Практический смысл анализа внешней среды для компании заключается в выявлении слабых сторон и возможностей для бизнеса, вытекающих из происходящей вовне его процессов деятельности.

Внешнее окружение - это не только поставщик ресурсов для организации, но и все активные хозяйствующие субъекты, экономических общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении организации и влияющих на различные сферы его жизнедеятельности [6, с. 69].

Принято различать среду прямого воздействия (микросреда) и среду косвенного воздействия (макросреда).

Внешняя среда прямого воздействия есть специфическая внешняя среда конкретного предприятия. Она включает в себе те элементы внешней среды, с которыми организация взаимодействует на постоянной или более или менее

регулярной основе.

К основным факторам внешней среды прямого воздействия коммерческой организации можно отнести: поставщиков, потребителей, конкурентов, законы и государственные органы, профсоюзы.

Разберем каждый фактор подробнее.

Исходя из системного подхода организационная система есть механизм преобразования входов и выходов. Основные разновидности входов - это материалы, капитал, трудовые ресурсы и др. Зависимость между организационной системой и сетью поставщиков, осуществляющих ввод указанных ресурсов, - один из самых ярких примеров прямого воздействия внешней среды на операции и успешность деятельности предприятия. Именно поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и тщательно изучить их деятельность, потенциал. Конкурентная сила поставщика зависима 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.

Взаимоотношения с потребителями также очень важны. В настоящей рыночной экономике потребители, которые решают, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для предприятия почти все, относящиеся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей сильно влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Анализ покупателей в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт предприятия.

Профиль покупателя составляется по следующим характеристикам:

1. Географическое местоположение;
2. Демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
3. Социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки);
4. Отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, как оценивает продукт).

Конкуренты - это основополагающий фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство любой организации хорошо понимает, что если не удовлетворять желания потребителей также продуктивно, как это делают конкуренты, то организации долго не просуществовать. Часто не потребители, а именно конкуренты определяют, какие результаты деятельности, можно продать и какую цену можно установить. Мы должны понимать, что потребители - не единственный объект соперничества предприятий. Фирмы могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят :условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

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

Государственные органы по характеру выполняемых ими функций делятся 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 осуществляется через заключение договоров. Организация, по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов - дополнительное подтверждение необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов. При этом в разных странах взаимоотношения организации и профсоюза проявляются по-разному. Так, в США руководство предприятий традиционно конфликтовало с профсоюзами, а в Японии они, в основном, успешно сотрудничают.

Среда косвенного воздействия. Многие из основных элементов внешней среды общие для большинства предприятий в определенный период времени.

Изучение экономических факторов дает нам понять, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина ВНП, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т. п. При изучении экономических факторов очень 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 немаловажное влияние на процесс принятия решений в управлении. Беспокойство по поводу охраны окружающей среды ведет к принятию особых законодательных актов об очистке воздуха и воды, определяющих поведение организаций.

Социально-культурные факторы подвержены изменениям. Они постоянно находятся в движении, потому что люди постоянно пытаются контролировать или приспособить к себе окружающую среду действительность в соответствии со своими желаниями и нуждами. Социально-культурные условия оказывают влияние на решения менеджера. Так, они определяют то, как потребители воспринимают товар, и какой товар они хотели бы воспринимать. При анализе социально-культурных факторов рассматриваются изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы, культурные ценности. Также очень важно учитывать, что в любой стране есть свои представления об этических методах ведения бизнеса, необходимых стандартах качества сервиса.

Политические факторы отражают общую политическую ситуацию в стране, уровень ее стабильности, предсказуемости. Высокий уровень политического риска может привести к замедлению научно-технического обновления производства, устареванию структуры, падению конкурентоспособности национальных предприятий. При этом нужно не забывать о таких важных движущих силах, как изменение общественно-политического строя, вспышки религиозной нетерпимости и оживление национализма. Нельзя терять из внимания угрозы вооруженных конфликтов, резкое сокращение импорта или экспорта, введение эмбарго и любых других торговых санкций, рассчитанных на экономическое ограничение.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором огромного значения. В качестве внешнего фактора она отражает степень научно-технического развития, воздействующего на предприятие, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют 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, любое предприятие должно использовать достижения научно-технического прогресса, как минимум те, от которых зависит результат ее деятельности [16].

Ученые описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данный тренд 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, затронувшие предприятия и общество - 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 обладают более сложной структурой, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние предприятия. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях увеличения воздействия этой среды на конкурентоспособность предприятия здесь приходится больше полагаться на субъективные оценки, чем на аналитические данные.

Факторы макросреды достаточно сильно отличаются в различных странах. Это необходимо иметь в виду компаниям, принимающим участие в международном бизнесе.

Получается, что внешнюю среду можно подразделить на среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования фирме нужно скрупулезно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям. Значение анализа внешней среды для компании состоит в выявлении слабых мест и возможностей для бизнеса, вытекающих из происходящего вне его процессов.

## **Вывод**

Получается, что можно отметить следующие моменты, определяющие высокую уровень значимости среды для предприятия.

На данный момент анализ факторов, формирующих стратегию, имеет большую значимость для всех без исключения компаний. Любая 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 предприятиям нужно адаптироваться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, которые имеются в распоряжении компании. Помимо этого, при анализе внутренней среды

организации следует обратить внимание на ключевых компетенциях, приводящих к формированию конкурентных преимуществ фирмы на рынке.

Внешняя среда является источником, который питает предприятие ресурсами, нужными для поддержания ее внутреннего потенциала на хорошем уровне. Компания находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Внешнюю среду следует подразделить на среду прямого и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования предприятия нужно наиболее точно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям.

Значение анализа внешней среды для организации состоит в выявлении слабых сторон и возможностей для бизнеса, вытекающих из происходящих вне его процессов.

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

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

### **2.1 SWOT- анализ**

Каждое сегментирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает организация, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может встретиться. Начальной точкой для подобного анализа служит SWOT-анализ, являющийся 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].

Как правило SWOT-анализ используется для идентификации и оценки степени воздействия, исследования направлений влияния и силы взаимосвязи различных факторов внешней и внутренней среды организации, а также для установления

положения дел на нем и выработки стратегии развития.

При осуществлении 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 разделением на позитивные и негативные. В итоге получаются 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.

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].

Рисунок 1. SWOT - анализ

# SWOT-анализ

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

(преимущества перед конкурентами)

## СЛАБОСТИ

(недостатки организации перед конкурентами)

## ВОЗМОЖНОСТИ

(факторы внешней среды, использование которых создает преимущества организации на рынке)

## УГРОЗЫ

(факторы, которые потенциально могут ухудшить положение организации на рынке)

### 1. Сильные стороны:

- А) Выдающаяся компетентность;
- Б) Адекватные финансовые ресурсы;
- В) Высокая квалификация;
- Г) Хорошая репутация у покупателей;
- Д) Известный лидер рынка;
- Е) Изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- Ж) Проверенный временем менеджмент;
- З) Наличие инновационных способностей и возможностей их реализации;
- И) Преимущества в области конкуренции;

К) Преимущества в области издержек;

Л) Подходящая технология;

М) Возможность получения экономии от роста объема производства.

2. Слабые стороны:

А) Отсутствие четкого стратегического направления развития;

Б) Плохая сбытовая сеть;

В) Неудовлетворительная организация маркетинга;

Г) Недостаточно позитивный имидж на рынке;

Д) Слишком узкий ассортимент на рынке;

Е) Отставание в области исследований и разработок;

Ж) Внутренние производственные проблемы

З) Плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании;

И) Недостаток управленческого таланта и умения.

3. Возможности:

А) Выход на новые рынки или сегменты рынка;

Б) Расширение производственной линии;

В) Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

Г) Ускорение роста рынка;

Д) Самодовольство среди конкурирующих фирм;

Е) Вертикальная интеграция;

Ж) Появление новых технологий.

4. Угрозы:

А) Неблагоприятные демографические изменения;

- Б) Изменение потребностей и вкусов покупателей;
- В) Неблагоприятная политика правительства;
- Г) Возрастающее конкурентное давление;
- Д) Рецессия и затухание делового цикла.

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

Анализ клеток матрицы и комбинирование факторов из подмножества возможностей и угроз с элементами подмножества слабых и сильных сторон организации дает возможность сформировать четыре общие стратегии организации, представленные на рис. 2.

Рисунок 2. Стратегии SWAT - анализа



Рассмотрим таблицу более подробно. Если компания 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 организация должна предпринимать действия по укреплению своей позиции на рынке, увеличивая долю рынка, диверсифицируя продукты и предлагая всевозможные новинки.

При доминировании слабых сторон и действии компании в благоприятной внешней среде реализуется стратегия «мини-макси». Суть данной стратегии заключается в

том, что фирма должна стремиться к выборочному улучшению своей конкурентной позиции, наращивать долевое участие на рынке и одновременно с этим освобождаться от слабых сторон, добиваясь улучшения финансовой ситуации, понижения затрат и повышения конкурентоспособности своей продукции.

Если компания характеризуется доминированием сильных сторон, но отслеживается явная нестабильность среды, то применяется стратегия «максими-мини». Суть стратегии заключается в том, что нестабильность внешней среды предполагает под собой активное использование преимуществ для преодоления угроз, исходящих извне, поиск на рынке благоприятных ниш и дальнейшее наращивание своей доли в них, понижение затрат и модернизацию продуктов.

Внутренняя нестабильность и неспособность эффективно противостоять внешним угрозам предполагает под собой реализацию стратегии «мини-мини»: поэтапное уменьшение активности и плавный переход из данной сферы деятельности. Это позволит фирме избегать возможных убытков и потерь.

Помимо определения стратегии организации SWOT-анализ раскрывает ответы на стратегические вопросы:

Какие сильные стороны стоит развивать и поддерживать для улучшения конкурентоспособности компании на рынке;

От каких слабых сторон нужно освобождаться в первую очередь;

От каких угроз стоит незамедлительно обороняться;

Использование каких возможностей может принести выгоду?

Для получения эффективных результатов стоит учитывать все особенности данного анализа:

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

В экспертных оценках нужно избегать субъективности и недостаточной компетентности;

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

Лишнее увлечение формальной методикой может помешать качественному анализу.

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

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

Шаг 2: анализ внутренней среды компании, обозначены сильные и слабые стороны. Сильные стороны объекта анализа - это высокая доля на рынке СНГ, поэтапное наращивание ассортимента продукции, хорошие отношения с кредиторами, внедрение новых технологий в компании.

Слабые стороны - снижение численности работников (2017 г. снизилась на 217 чел., в основном за счет сокращения численности основных работников), большинство оборудования в компании устаревшее, понижение показателей рентабельности.

Шаг 3: анализ внешней среды ООО «ТОР», 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 «ТОР».

Наиболее тщательно представим SWOT-анализ ООО «Тор» в виде таблицы 1 (приложение 1).

Таким образом, на основе SWOT-анализа для ООО «ТОР», как зрелой компании, нужно выбрать стратегию, связанную с уменьшением издержек путем использования новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Актуальна так же и стратегия диверсификации производства, путем производства новых видов продукции.

Таким образом, SWOT-анализ имеет однозначные преимущества: он способствует систематизации информации и компании и ее внешней среде, обеспечивает интеграцию качественного и количественного подходов анализа, дает наглядность и прозрачность аналитическому процессу, предлагает формализованную методику и информацию для принятия стратегических решений. Является эффективным инструментом разработки стратегии организации с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз.

## 2.2 Стратегический анализ внутренней среды: SNW-анализ

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

Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как отличный ресурс компании сохранить и постараться дополнительно увеличить; а слабые стороны - избавиться.

SNW -- это аббревиатура трех английских слов, означающих: S -- Strength - сильная позиция (сторона), N - Neutral - нейтральная позиция, W - Weakness -- слабая позиция (сторона).

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

В нейтральной позиции фиксируется среднерыночная позиция. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться позиция, когда предприятие относительно конкурентов по всем (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 используют для более тщательного изучения внутренней среды предприятия после проведения SWOT-анализа. Для получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды предприятия на основе SNW- подхода рассмотрим таблицу 2 (приложение 2).

Техника работы с табл. 2 такова: в каждой строке ставим 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 предприятия в данной конкретной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

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

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

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности организации.

PEST - 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.

STEP-анализ также можно рассматривать как вариант системного анализа, т.к. факторы, относящиеся к перечисленным четырем аспектам, как правило тесно взаимосвязаны и характеризуют разные иерархические уровни общества, как системы.

Различие 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 влияния наиболее значимых факторов макроокружения на деятельность предприятия и возможностей изменения их влияния со временем. При этом нужно учитывать факторы, которые являются незначимыми сейчас, но способные в значительной мере оказать влияние на деятельность предприятия в изучаемой временной перспективе.

При реализации 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 начали включать и экологический фактор.

Если предприятия представлено на международном рынке, важно проводить анализ воздействия общемировых факторов, таких например, как

взаимоотношения с крупными международными компаниями, исследовать экономическую ситуацию в других странах [13, с. 115].

STEP-анализ помогает изучить «поведение» внешней среды только в том случае, если адекватно и объективно рассматривать воздействие на предприятие всех четырех факторов.

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

Отмечают следующие этапы проведения PEST-анализа:

1. Разрабатывается список факторов макроокружения, которые имеют высокую вероятность реализации и воздействия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) любого события для данной компании путем присвоения ей определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
3. Дается оценка степени воздействия любого фактора-события на стратегию организации по пятибалльной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная и взвешенная оценка для данной организации.

Суммарная оценка показывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

При количественном варианте оценки следует иметь в виду, 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 организация зависит от макросреды, но помимо получения суммарной оценки стоит проанализировать вклад любого фактора в получении результирующего значения, а также оценить

взаимодействие факторов.

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

Приведем примеры факторов в таблице 3 (приложение 3), которые, как правило, рассматриваются в ходе анализа.

Выделяют следующие разновидности PEST-анализа.

PESTLE-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 организации или главному аналитику рассмотреть картину внешнего окружения организации, выделить ключевые влияющие факторы. На практике PEST-анализ очень удобно применять при разработке плана маркетинга или бизнес плана в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды фирмы и доступных ресурсов.

## **Вывод**

Анализ внешней и внутренней среды может осуществляться различными методами: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ.

SWOT-анализ является эффективным инструментом разработки стратегии организации с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Облaстями применения SWOT-анализа являются стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ) и т.д.

На основе SWOT-анализа ООО «ТОР» стоит выбирать стратегию, связанную со снижением издержек способом внедрения новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Приемлема так же и стратегия диверсификации производства способом производства новых видов продукции.

SNW-подход -- это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Как правило SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды предприятия после

проведения SWOT-анализа.

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности организации.

PEST-анализ помогает руководителю организации или главному аналитику увидеть картину внешнего окружения фирмы, выделить наиболее важные влияющие факторы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, можно отметить следующие моменты, определяющие высокую степень значимости среды для предприятия.

На сегодняшний день анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для всех без исключения компаний. Любая компания 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 компаниям стоит приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее.

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

Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на высоком уровне. Компания 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 предприятия стоит тщательно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям.

Значение анализа внешней среды для организации состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, вытекающих из происходящих вне его процессов.

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

Результаты анализа внутренней и внешней среды позволяют провести ситуационный анализ организации, являющийся основой для выбора стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды может осуществляться различными методами: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ.

SWOT-анализ является эффективным инструментом разработки стратегии организации 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 «ТОР» стоит выбрать стратегию, связанную с понижением издержек путем внедрения новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Приемлема так же и стратегия диверсификации производства, путем производства новых видов продукции.

SNW-подход - это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ выбирают для более глубокого изучения внутренней среды предприятия после проведения SWOT-анализа.

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности организации.

PEST-анализ помогает руководителю организации или ведущему аналитику увидеть картину внешнего окружения фирмы, выделить наиболее важные влияющие факторы.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Анализ внешней среды бизнеса // [Электронный ресурс] / 2018 - [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_3634/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_3634/)
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, 2012. - 216 с.
4. Большаков, А. С. Менеджмент: учеб. пособие. / А.С. Большаков. -- СПб.: «Издательство "Питер"», 2010. -- 160 с.: ил.
5. Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. - Минск: БГЭУ, 2014. - 307 с.
6. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2013. - 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, 2013.- 432 с.: ил.
9. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. -- М.: Аспект Пресс, 2012. -- 415 с.
10. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2014. - 336 с.
11. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2017. - С.43-50
12. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2016.-№2.- с.110-120
13. Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2012. - 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", 2012. -- 344 с.
15. Среда организации: внешняя и внутренняя// [Электронный ресурс] /2014- Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage19.htm>. - Дата доступа: 06.05.2014.
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, 2013. - 576 с.

17. Хмельникова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н.В. Хмельникова // Менеджмент в России и за рубежом.- 2014.-№1.- с.119-126

18. PEST-анализ // [Электронный ресурс] /2018

<http://marketolog.biz/index.php?pid=49>.

19. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы // [Электронный ресурс] /2018

[http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_16/article\\_1185/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_1185/).

## Приложения

Приложение 1. Таблица 1. SWOT-анализ ООО «ТОР»

Влияние на деятельность предприятия	Внутренняя среда	Внешняя среда	Возможности
Позитивное	Высокая квалификация управленческого персонала (по качественному составу работников управления с высшим образованием 61%, со средним специальным 39%.)	Доля Гродненского ООО «ТОР» на рынке СНГ составляет свыше 50%.	Расширение границ рынка в странах СНГ

В 2017 было освоено производство свыше 40 наименований новых изделий.

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

Освоения новых видов и типоразмеров изделий стран дальнего зарубежья.

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

Создание дилерских центров в странах СНГ;

Основное внимание при проведении научно-исследовательских работ в последнее десятилетие уделяется повышению технического уровня серийных карданных валов: снижению материалоемкости, улучшению качества

Подготовка обоснований и предложений по созданию новой и совершенствованию выпускаемой продукции;

Определение мероприятий по стимулированию сбыта.

			Наличие стратегических интересов у инвесторов
Негативное	Уменьшение численности работников	Не отлаженность, или отсутствие сбытовой сети на предполагаемых рынках	Угрозы: Ухудшение экономического положения в стране
	Высокие издержки		Ужесточение конкурентной ситуации на международных рынках.
	Устаревшее оборудование		Появление на рынке более дешевой продукции зарубежных производителей (Китай)

Ограниченность  
ассортимента нехватка  
собственных средств,  
необходимых для  
обеспечения  
нормальной  
деятельности  
предприятия

Высокие  
инвестиционные  
риски

Использование  
конкурентами  
современных  
технологий

## Приложение 2. Таблица 2. 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.

Приложение 3. Таблица 3. Факторы PEST - анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

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

ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ

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

Международные группы давления

Товаропроводящие цепи и дистрибуция

Экологические проблемы

Потребности конечного пользователя

Прочее влияние государства в отрасли

Обменные курсы валют

## СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

Демография

Развитие конкурентных технологий

Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы

Финансирование исследований

Структура доходов и расходов

Связанные / зависимые технологии

Базовые ценности

Замещающие технологии/решения

Тенденции образа жизни

Зрелость технологий

Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии

Изменение и адаптация новых технологий

Модели поведения покупателей

Производственная емкость, уровень

Мода и образцы для подражания  
Главные события и факторы влияния

Информация и коммуникации,  
влияние интернета

Мнения и отношение потребителей

Потребители, покупающие  
технологии

Представления СМИ

Законодательство по  
технологиям

Точки контакта покупателей

Потенциал инноваций

Этнические / религиозные факторы

Доступ к технологиям,  
лицензирование, патенты

Реклама и связи с общественностью

Проблемы интеллектуальной  
собственности