

Содержание:

Введение

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

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

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

Целью данной курсовой работы является:

- Изучение внутренней и внешней среды организации.

Для осуществления этой цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретический аспект по данной теме;
- исследовать внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
- изучить краткую экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать внутренние и внешние переменные предприятия.

Предметом данной курсовой работы является анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Объектом исследования является ОАО «Прогресс».

Глава 1. Основы Внешней и Внутренней среды организации

Понятие и значение Внутренней и Внешней среды организации

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

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

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

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

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

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны - это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

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

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

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

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

Внешнюю среду обычно подразделяют на следующие составляющие:

- Микросреда оказывает прямое влияние на предприятие.
- Макросреда воздействует на предприятие и его микросреду.

К обобщенным характеристикам внешней среды можно отнести:

- Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- Сложность: число и разнообразие факторов, значительным образом влияющих на организацию;

- Первичность: относительная скорость изменения среды;
- Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

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

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

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

Таким образом, представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией, помогает определить стратегию поведения организации провести эту стратегию в жизнь.

Направление анализа Внутренней среды организации

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

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

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

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

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

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

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

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- Взаимодействие менеджеров и рабочих;
- Практика найма, обучения и продвижения кадров;
- Оценка результатов труда, стимулирование и мотивация кадров;
- Возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов;
- Создание и поддержание отношений между работниками;
- Уровень квалификации существующих работников;

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

То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию. Поддержка талантливых управляющих -- это зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагаются

достаточно высокая заработная плата и льготы. По большей части организации стараются также решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников.

Организационный срез включает:

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

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

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

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

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

В производственный срез входят:

- Изготовление продукта;
- Снабжение и ведение складского хозяйства;
- Обслуживание технологического парка;
- Осуществление исследований и разработок;

- Гибкость производственных линий;
- Практика планирования и управления.

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

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

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

- Системный подход представляет предприятие как открытую сложную системы.
- Комплексный подход определяет анализ всех элементов предприятия в их взаимосвязи.
- Динамический принцип означает рассмотрение показателей и характеристик предприятия в динамике.

Принцип сравнительного анализа обуславливает сопоставление показателей деятельности предприятия с аналогичными показателями лучших хозяйствующих субъектов данной отрасли.

Стратегический анализ внутренней среды организации проводят по следующей схеме:

- анализ бизнес единиц;
- анализ функциональных служб;
- анализ структурных подразделений;

- анализ бизнес процессов.

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

Факторы внешней среды организации

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

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

Внешнее окружение - это не только поставщик ресурсов для предприятия, но и совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его жизнедеятельности.

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

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

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

Рассмотрим каждый фактор более подробно.

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

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

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, как оценивает продукт).

Конкуренты - это важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности, можно продать и какую цену можно запросить. Важно понимать, что потребители - не единственный

объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

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

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

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

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

Изучение экономических факторов позволяет 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 важно обращать внимание на общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Экологические факторы имеют отдаленное влияние на процесс принятия решений в управлении. Беспокойство по поводу охраны окружающей среды влечет за собой

принятие особых законодательных актов об очистке воздуха и воды, что в свою очередь определяет поведение предприятий.

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

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

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения 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, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в

мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, - это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия.

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

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

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

Глава 2. Анализ Внутренней и Внешней среды организации

2.1. SWOT-анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

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.

Для проведения анализ необходимо:

Определить основное направление развития предприятия (его миссию)

Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);

Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности,

которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

2.2. SNW-анализ

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

Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны -- устранить.

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

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

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

Следовательно, SNW - подход - это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды

организации после проведения SWOT-анализа.

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

2.3. PEST-анализ

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

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 вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, т.к. факторы, которые относятся к перечисленным четырем аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества, как системы.

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

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

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

Если организация представлена на международном рынке, полезно проводить анализ воздействия общемировых факторов, таких, как взаимоотношения с крупными международными организациями, исследовать экономическую ситуацию в других странах.

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

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

Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:

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

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;
- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;
- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо

проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

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

Глава 3. Рекомендации по развитию системы стратегического анализа ОАО «Прогресс»

3.1. Организация и управление процессом обследования предприятия

Обследование предприятия происходит с помощью маркетинговых исследований и мониторинга рынка. На современном этапе общественного развития необходимыми условиями достижения успеха в бизнесе является ориентация на потребителей и конкурентов, гибкая адаптация к рыночной конъюнктуре, которая, вдобавок, постоянно изменяется. При таких условиях особую важность для достижения успеха на рынке приобретают маркетинговые исследования или, немного упрощая, исследования рынка.

Исследования рынка значительно уменьшают неопределенность при принятии важных маркетинговых решений, что позволяет эффективно распределять экономический потенциал для достижения новых высот в бизнесе. Маркетинговые исследования, изучение внешней и внутренней среды и её регулярный мониторинг

для любого предприятия является важным элементом стратегии успешного развития в условиях рыночной экономики. Роль исследований возрастает многократно в условиях несформированности своего сегмента рынка или при неопределенности нового бизнеса.

При разработке стратегии выживания и продвижения на рынке, кроме особенностей своих потребителей, любой фирме приходится учитывать и другие факторы, влияющие на успех ее деятельности: конкурентов, положение и имидж фирмы на рынке, востребованность предлагаемого ассортимента товаров/услуг, динамику спроса во времени, географический охват.

При помощи комплексного маркетингового исследования решаются следующие задачи: изучение характеристик рынка, потенциальных его возможностей, анализ распределения долей рынка между фирмами, анализ сбыта, изучение тенденций деловой активности, изучение товаров конкурентов, краткосрочное прогнозирование, изучение реакции на новый товар и его потенциала, долгосрочное прогнозирование, изучение политики цен.

Для достижения этой цели перед маркетинговым исследованием ставятся следующие задачи:

- сбор, и обработка и сводка информации;
- оценка и анализ конъюнктуры рынка;
- оценка, анализ и прогнозирование собственных возможностей фирмы;
- оценка и анализ возможностей и активности конкурентов (доля конкурентов в сегменте рынка, доля прибыли в цене);
- постоянные замеры количественных параметров рынка и определение его емкости;
- прогнозирование спроса (прогноз реализованного спроса + неудовлетворенный спрос);
- выявление и оценка коммерческого риска;
- информационно-аналитическое обоснование маркетинговых стратегий и маркетинговых программ;
- информационно-аналитическое обеспечение стратегий ценообразования;
- выявление предпочтений и мнений потребителей;
- оценка эффективности рекламы;
- тестирование товара;
- постоянный контроль над ходом выполнения программ маркетинга;
- анализ эффективности товародвижения

Для контроля над ситуацией необходимо иметь информацию по следующим направлениям:

- как часто потребитель из множества одинаковых предложений выбирает данную фирму, или как часто он же делает свой выбор в пользу конкурентов, чем при этом руководствуется клиент;
- какие именно услуги из всего ассортимента, предлагаемого фирмой, пользуются наибольшим и наименьшим спросом (включая конкретную модель, методы, способы и другие параметры), в том числе в сравнении с конкурентами;
- какие услуги, отсутствующие у данной фирмы, но предлагаемые конкурентами, пользуются наибольшим спросом в настоящее время;
- какую долю составляет тот или иной услугой фирмы в общей массе аналогичных услуг, имеющих во всех предприятиях данного вида деятельности в городе, в регионе, в группе регионов, каково процентное соотношение предложений между фирмами города, региона;
- как изменяются данные показатели в динамике в разрезе различных интервалов: часы, дни, недели, месяцы.

От того, насколько полна и точна информация по этим вопросам, зависит степень риска руководства компании при принятии решений и эффективность разработанной стратегии. Из этого следует важность для предприятия систематической деятельности по сбору и анализу данных о рынке, обеспечивающих менеджеров необходимой для принятия решений информацией.

3.2. Пути повышения эффективности анализа внутренней и внешней среды на предприятии

По результатам проведенного анализа внутренней и внешней среды ОАО «Прогресс» можно определить следующие пути повышения эффективности деятельности предприятия:

Изменение организационной структуры предприятия. В ОАО «Прогресс» как таковой не проводится тщательный мониторинг внутренней и внешней среды, так как отсутствует ответственного лица в осуществления мониторинга. На протяжении всего существования компании происходит скачкообразный и не периодический поверхностный анализ, который проводит руководитель и

менеджеры в ходе работы, что является неэффективным для деятельности компании и самих работников. К сожалению, российская действительность такова, что руководители предприятий осуществляют руководство самостоятельно, часто интуитивными методами, без учета мнения специалистов и складывающихся внешних обстоятельств. Необходимо назначить ответственного менеджера, который бы проводил все необходимые сборы информации и мониторинг и проведения маркетинговых исследований, для обеспечения максимально эффективной работы компании, повышая отдачу от ее деятельности с помощью всего комплекса маркетинга.

Маркетолог будет непосредственно напрямую подчиняться руководителю предприятия. Но кроме этого должна быть взаимосвязь с менеджерами, так как, исследуя рынки товаров и услуг, предоставляемых ОАО «Прогресс», маркетолог будет определять каким заказчиком, какой отрасли необходимо менеджеру предложить свой товар или услуги.

Задачи, которые необходимо выполнять маркетологу в данной организации:

- изучение рынка сбыта продаваемых услуг
- тенденций его развития
- прогнозирование объема продаж маркетинговых услуг;
- исследование факторов, оказывающих влияние на спрос на услугу;
- стимулирование сбыта;
- совершенствование информационного обеспечения проводимых исследований;
- разработка программ по стимулированию спроса и сбыта;
- ведение контроля сбыта
- постоянного анализа по объему и выручке;
- разработка планов продвижения продукции;
- определение маркетинговых бюджетов;
- анализ целевой аудитории и рынка;
- прогнозирование колебаний спроса и предложения;
- мониторинг рынка конкурентов;
- исследование потребительских предпочтений.

Так же целесообразным проводить маркетинговые исследования с помощью ABC-анализа и по принципу Парето. анализ - метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. ABC-анализ - анализ товарных запасов путём деления на три категории:

- А - наиболее ценные,
- В - промежуточные,
- С - наименее ценные.

По сути, ABC-анализ - это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж - всё, что имеет достаточное количество статистических данных. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

На ОАО «Прогресс» этот анализ можно применить следующим образом. В категорию А отнести наиболее ценных и постоянных клиентов, в категорию В - можно отнести наименее платежеспособных, но постоянных, в категорию С - наименее ценных, которые могут обратиться всего лишь один раз.

Принцип Парето - эмпирическое правило, в наиболее общем виде формулируется, как 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий - лишь 20% результата. Может использоваться как базовый принцип для оптимизации какой-либо деятельности: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны.

Принцип Парето в ОАО «Прогресс» работает следующим образом. Существует 3 направления - качественные исследования, количественные исследования, Тайный покупатель. На Тайный покупатель и часть качественных исследований приходится очень много усилий и финансовых затрат, т.е. условно говоря 80%, результат получается все лишь на 20%. И соответственно, на количественные и часть на качественные исследования приходится затрат и усилий всего лишь на 20%, зато результат получается на 80%.

Введение должности должностного лица позволит оптимизировать продажи, уменьшить недостаток оборотных средств, увеличить доходы предприятия, т.е. позволит устранить многие слабые стороны предприятия.

Бюджет маркетинга одна из весьма сложных задач, с которыми приходится иметь дело руководителям фирмы. Бюджет маркетинга включает в себя: расходы на исследования рынков, на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями, на организацию товародвижения и сбытовой сети. Финансовые средства на перечисленные мероприятия черпаются из прибыли, которая без таких расходов была бы по своей массе значительно

большей, однако, с другой стороны, без расходов на маркетинг вряд ли удастся в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить затраты на исследовательские работы, не говоря уже о получении прибыли. Поэтому выделение средств на маркетинг - это решение оптимизационной задачи с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету, то есть задачи типично прогностической. Влияние переменных к тому же, как правило, нелинейно и само должно определяться эмпирическим путем. Вот почему в определении бюджета маркетинга такую большую роль играют традиции, опыт высших руководителей фирмы и анализ маркетинговых расходов фирм-конкурентов.

Эффективность данного предложения, невозможно измерить количественно, невозможно сказать какую именно прибыль принесет изменение в организационной структуре предприятия. Современный рынок постоянно меняется и совершенствуется, и успешно работать могут только те компании, которые владеют всеми стратегиями и инструментарием маркетинговой деятельности. Постоянное развитие и успех компании во многом зависит от профессионализма маркетолога и от того, насколько целенаправленна маркетинговая политика в целом.

Так же целесообразны разработка оптимальной системы поощрения постоянных и новых клиентов фирмы, для укрепления имиджа фирмы и регулирование сроков исполнения заказов.

Заключение

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируруемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой

переменной, например, людях.

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное 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, 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.

Анализ внутренней и внешней сред — это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

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

Список используемой литературы

1. Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках [Текст]: Учебное пособие. / В.В. Прыткин - М. 1998.
2. Драчева, Е. П. Менеджмент [Текст]: Учеб. Пособие для студентов учреждений сред. проф. образования. / Е. П. Драчева, Л.И. Юликов - М.: Мастерство, 2002.
3. Брэддик, У Менеджмент в организации [Текст] / У. Брэддик - М.:«ИНФРА-М», 1997.
4. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2009.
5. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003.
6. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2007.
7. Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2002.
8. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4: учебник / С.А. Попов. -- М.: "ИНФРА-М", 1999.
9. Океанова З.К. Маркетинг - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.