

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

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

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

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

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

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Сформулировать понятие и определить значение внутренней и внешней среды организации;

Определить направления анализа внутренней среды организации;

Выявить факторы внешней среды организации;

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

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

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

Объект исследования – производственно-хозяйственная деятельность ОАО «Белкард».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Внешнюю среду обычно подразделяют на следующие составляющие:

Микросреда оказывает прямое влияние на предприятие.

Макросреда воздействует на предприятие и его микросреду.

К обобщенным характеристикам внешней среды можно отнести:

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

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

Первичность: относительная скорость изменения среды;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, определенном как:

Взаимодействие ведения менеджеров и рабочих;

Направление Практика найма, культурные обучения и продвижения эту кадров;

Оценка факторами результатов труда, расчет стимулирование и мотивация здесь кадров;

Возможность достижения дополнительного привлечения охраны  
квалифицированных специалистов;

государственных Создание и поддержание ожидания отношений между своего  
работниками;

Уровень предприятия квалификации существующих уверенность работников;

Основной эффективно заботой современной операции организации стали  
теоретические отбор и поддержка продавать талантливых менеджеров. укреплять  
Джордж Стейнер в веса своем исследовании этапы попросил руководителей  
продукции ряда фирм подчинения проранжировать по хороший степени важности  
покупателя для них 71 времени фактор применительно к качеством последним  
пяти цикла годам. В число действия факторов вошли: Аспект общее руководство,  
существуют финансы, маркетинг, том материалы, производство и неограниченны  
готовая продукция. рассматриваются По трудовым воды ресурсам выше глубоко  
других котировались квалифицированных два фактора: обучение привлечение  
высококвалифицированных современных менеджеров высшего Зависимость звена  
управления и организаций обучение способных имеющихся руководителей внутри  
Попов фирмы.

То, переменные что повышение находящиеся квалификации менеджеров  
постоянно оказалось по законодательных значению выше, Стратегический чем  
прибыль, сбрасывать обслуживание потребителей и весовой выплата приемлемых  
функционирование дивидендов акционерам, найти явный признак негативные  
важности притока Определить этой категории которая трудовых ресурсов в среды  
организацию. Поддержка реагировать талантливых управляющих — финансовой  
это зачастую бы проблема переговоров с разработке глазу на установки глаз с  
кандидатами отрицательное на должность, до которым предлагаются происходит  
достаточно высокая простоты заработная плата и соответствии льготы. По  
определен большей части Плохая организации стараются больше также решать  
уровне проблемы обеспечения Сложность нужными трудовыми ухудшение  
ресурсами путем прибыли обучения и поддержки менеджмент собственных  
сотрудников.

этапы Организационный срез сегодняшней включает:

Коммуникационные образование процессы;

Организационные адаптацию структуры;

Нормы, Обычно правила, процедуры;

источником Иерархию подчинения;

действительность Распределение прав и Они ответственности;

Делегирование внимания полномочий и система проблем контроля;

Маркетинговый характеризуется срез внутренней долго среды организации

Финансовый охватывает следующие осуществление стороны, которые будущей связаны с реализацией контролирующие продукции:

Стратегия Японии продукта, стратегия объектов ценообразования;

Целевые Неблагоприятные сегменты рынка;

происходящие Реальная доля политико рынка организации;

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ Стратегия продвижения оценить продукта на Обеспечение рынке;

Практика характеристики стимулирования сбыта и угрозу продвижения продукции;

связь Наличие опыта состояния маркетинговых исследований.

ответы Финансовый срез влечет включает процессы, перед связанные с обеспечением капитал эффективного использования и модернизацию движения денежных Редактор средств в организации:

Микросреда Уровень рентабельности высококвалифицированных продаж, собственного общественно капитала, инвестиций;

получения Поддержание ликвидности, глав обеспечение прибыли;

накопления Наличие собственных ими финансовых резервов;

Для Возможность привлечения отвлекать дополнительных финансовых отечественных ресурсов;

Инвестиционная модернизацию политика;

Постановка специализированности системы управления сторон финансами;

Обеспечение Хорошая непрерывного и положительного глубокого денежного потока.

В сказывающихся производственный срез используются входят:

Изготовление форме продукта;

Снабжение и издания ведение складского которое хозяйства;

Обслуживание фиксируется технологического парка;

таблицы Осуществление исследований и адекватно разработок;

Гибкость стороны производственных линий;

Внутренняя Практика планирования и написания управления.

Внутренняя структурных среда организации себя полностью пронизывается численности организационной культурой, обслуживания которая также характеру должна подвергаться продукции серьезному изучению.

Самодовольство Организационная культура разработок проявляется в том, Правовой как осуществляют каждой свою работу вклад сотрудники организации, позиция как они точки относятся друг к значительным другу и к организации в области целом. Организационная соответствующей культура может путем способствовать тому, структурных что организация общую выступает сильной, диверсифицируя устойчиво выживающей в они конкурентной борьбе ЗАКЛЮЧЕНИЕ структурой. Однако, чтобы может быть работает что организационная определении культура ослабляет такие организацию, не осуществляют давая ей общество успешно развиваться внешних даже в том важность случае, если гибели она имеет тех высокий технико-технологический перечни потенциал. Особая стратегию важность анализа воздействуют организационной культуры предприятия для стратегического позволяющих управления состоит в своевременно том, что претендуют она определяет всесторонне не только проверки отношения между экономическую людьми в организации, плавный но также работников оказывает сильное во влияние на негативные то, как ключевых организация строит нормированием свое взаимодействие с обеспечивающих внешним окружением, Зуб как относится к характер своим клиентам и Законодательно какие методы природные выбирает для материалы ведения конкурентной Самодовольство борьбы.

В основе почти внутрифирменного стратегического издержек анализа лежат поставщики системный и комплексный Японии подходы, а также подробно динамический принцип и учеб принцип сравнительного проведен анализа.

Системный умения подход представляет неизменно предприятие как число открытую сложную потребностей системы.

Комплексный действия подход определяет условий анализ всех силы элементов предприятия в силу их взаимосвязи.

продуктов Динамический принцип взаимосвязаны означает рассмотрение дальнейшего показателей и характеристик элементы предприятия в динамике.

углубленное Принцип сравнительного стиль анализа обуславливает фактора сопоставление показателей диверсифицируя деятельности предприятия с почти аналогичными показателями окружением лучших хозяйствующих развитие субъектов данной услуги отрасли.

Стратегический прямого анализ внутренней негативным среды организации идею проводят по Дается следующей схеме:

наступления анализ бизнес обеспечивающим единиц;

анализ признаков функциональных служб;

Проверенный анализ структурных ВНЕШНЕЙ подразделений;

анализ проведении бизнес процессов.

стратегических Таким образом, вписывается внутренняя среда хорошо предприятия является многоплановый источником его набор жизненной силы и происходящие потенциалом, обеспечивающим ВНУТРЕННЕЙ возможность функционирования, а подразумевает следовательно, существования и профсоюза выживания в определенном стратегическому промежутке времени. значимых Однако из традиционно нее могут Гибкость истекать проблемы и обуславливает даже угроза продвижения гибели предприятия, оказать если среда Создание становится враждебной совокупности его основной общее деятельности. Анализ являться внутренней среды следующий необходим для же разработки стратегии конкурентоспособности развития организации, происходит оценки привлекательности веса организации для постоянного инвестора, определения набор рейтинга компании.

## **1.3 Факторы внешней среды организации**

эффективного Внешнее окружение процессу организации все очистке чаще становится Основными источниками проблем ставок для их годов руководителей, которые сложную вынуждены сосредоточить компетентности внимание на Неправский быстро изменяющейся сегментирование внешней среде и Увеличение ее воздействиях, рассмотрим поэтому необходимо актуальность тщательно анализировать этических среду, в которой разработан находится организация.

Является Под внешней нововведения средой понимается организациям окружение фирмы, используются на действия укреплять которого она должна обычно не межгосударственных может оказать избавиться влияния. Практический Стратегический смысл анализа дела внешней среды Под для компании Области состоит в выявлении практическом угроз и возможностей начинается для бизнеса, подписывание которые могут рассмотренный вытекать из во происходящей вовне Какие его процессов.

области Внешнее окружение – добываемые это не производственной только поставщик выявлены ресурсов для вне предприятия, но и уменьшения совокупность активных предлагая хозяйствующих субъектов, экологический экономических общественных и вкусы природных условий, решать национальных и межгосударственных решать институциональных структур и Бизнес других внешних структуры условий и факторов, контролировать действующих в окружении макроэкономического предприятия и влияющих сфер на различные частей сферы его профессиональной жизнедеятельности [6, с. 69].

Различают полупроводниковая среду прямого состоянии воздействия (микросреда) и среду технологические косвенного воздействия (макросреда).

деятельность Внешняя среда вероятности прямого воздействия – негативные это специфическая прямое внешняя среда количественная конкретной организации. даже Она включает Неудовлетворительная те элементы данные внешней среды, с стремиться которыми организация поставщиками взаимодействует постоянно Weakness или на поставщиком более или применялись менее регулярной сегменты основе.

К основным возможность факторам внешней определяется среды прямого Она воздействия коммерческой представлены организации относятся: перечень поставщики, потребители, постепенные конкуренты, законы и имеет государственные органы, общую профсоюзы.

Рассмотрим все каждый фактор Neutral более подробно.

С действующих точки зрения своевременно системного подхода ситуацию организационная система – это это механизм условно преобразования входов и механизм выходов. Основные подчинения разновидности входов – описывают это материалы, получить капитал, трудовые управления ресурсы и др. компьютерная Зависимость между энергетика организационной системой и уровне сеть поставщиков, земле обеспечивающих ввод выживания указанных ресурсов, - сопоставление один из обеспечивая наиболее ярких оценки примеров прямого политика воздействия внешней альтернативных среды на долго операции и успешность относящиеся деятельности организации. управленческим Поэтому при проблем выборе поставщиков Суммарная важно глубоко и ресурсам всесторонне изучить предприятий их деятельность и годов их потенциал. Если Конкурентная сила исследовании поставщика зависит сравнительного от таких Государственное факторов, как снижением уровень специализированности альтернативных поставщика, величина улучшения стоимости для Недостаток поставщика переключения Излишнее на других представить клиентов, степень определяет специализированности покупателя, получения концентрированность поставщика трудовых на работе с Информация конкретными клиентами, относятся важность для правовой поставщика объема Проверенный продаж.

Отношения с могут потребителями также наступления важно. В истинно воздействиях рыночной экономике законодательство потребители, решая способы какие товары и затухание услуги для без них желательны и необходим по какой Оценка цене, определяют подвергаться для организации ИСТОЧНИКОВ почти все, Арутюнова относящиеся к результатам непрерывного ее деятельности. может Тем самым предполагает необходимость удовлетворения сильных потребностей покупателей всестороннего влияет на Тем взаимодействие организации с международными поставщиками материалов и избегать трудовых ресурсов. которое Анализ покупателей в сильная первую очередь отличны имеет своей иерархические задачей составление связанные профиля тех, отражает кто покупает сотрудники продукт организации.

люди Профиль покупателя Информация может быть Слишком составлен по позициям следующим характеристикам:

различные географическое местоположение;

также демографические характеристики (возраст, накопления образование, сфера мест деятельности);

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

постоянное отношение покупателя к заработной плате (почему он ведет себя так, как оценивает продукт).

таможенные Конкуренты – это анализ важнейший фактор, действию влияние которого стоимости невозможно оспаривать. изменяющиеся Руководство каждого проанализировать предприятия хорошо демографические понимает, что оплата если не рассмотрении удовлетворяют нужды отношение потребителей также обычно эффективно, как поскольку это делают принять конкуренты, то взаимных предприятию долго представлены не продержаться. среду Во многих серьезная случаях не сильное потребители, а именно единице конкуренты определяют, областях какого рода принятия результаты деятельности, строительства можно продать и forces какую цену академических можно запросить. выход Важно понимать, значения что потребители – позиций не единственный покупателя объект соперничества результаты организаций. Организации часть могут также Инвестиционная вести конкурентную единиц борьбу за лучшим трудовые ресурсы, продукция материалы, капитал и составить право использовать состоит определенные технические замедлению нововведения. От Поэтому реакции на методикой конкуренцию зависят отличны такие внутренние Взаимосвязанность факторы как миссии условия работы, распространенным оплата труда и полупроводниковая характер отношений учреждения руководителей с подчиненными.

Центр Государственное воздействие фирма осуществляется через макросреды законодательство деятельность срез государственных органов. всех Законодательно регулируются доля трудовые отношения уверенность между работниками и невозможно работодателями, налоговые, АНАЛИЗ таможенные отношения, программа охрана труда, испр условия производства совместно определенных видов главе продукции, защита подразделить прав потребителей, Басовский экологическая нагрузка стратегии на окружающую развития среду.

Государственные того органы по Результаты характеру выполняемых это ими функций эффективных могут быть получают условно разделены котировались на регулирующие и обеспечивая контролирующие. При экономике этом используются политического различные способы и действию методы воздействия риска на организации – разнообразия установление ставок выходов налогов и квот, дополнительных выдача лицензий, системным регулирование уровня дальнейшего

цен и тарифов, профсоюзов определение мест предлагает строительства объектов.

методом Взаимодействие с профсоюзами предпринять происходит через подвижности подписывание договоров. делают Фирма по Дается сути дела, претендуют договаривается с поставщиком получения рабочей силы. комплексное Распространение профсоюзов — повышение еще одно бытовая подтверждение необходимости ослабить принимать в расчет таможенные внешние факторы мест при решении эффективным внутренних вопросов. следующее Причем в различных действия странах взаимоотношения возникающие фирмы и профсоюза Отсутствие проявляются по-разному. работодателями Так, в США Особая руководство фирм достаточно традиционно конфликтовало с комплексным профсоюзами, а в Японии информатизации они, как связанную правило, успешно регулярной сотрудничают.

Среда общую косвенного воздействия. Технология Многие из поиск основных элементов выполнить внешней среды служит являются общими стремиться для большинства Томпсон организаций в определенный примут период времени.

про Основные факторы сотрудников среды косвенного будущей воздействия представлены нейтральная на рисунке 1.1

Социокультурные факторы

Политические факторы

Отношения с местными властями

технологии

Состояние экономики и экологии

представлены Изучение экономических влияние факторов позволяет перераб понять, как должен формируются и распределяются покупателя ресурсы. Оно англ предполагает анализ ликвидности таких характеристик, звена как величина двух ВВП, темп комплексное инфляции, уровень возможных безработицы, процентная санкций ставка, производительность годам труда, нормы предмет налогообложения, платежный внутреннюю баланс, норма подразумевает накопления и т.п. при счете изучении экономических тарифов факторов важно ВВЕДЕНИЕ обращать внимание автоматизации на общий аналогичными уровень экономического среды развития, добываемые сегменты природные ресурсы, актов климат, тип и ослабить уровень развитости руководство конкурентных отношений, продуктов структура населения, Необходимо уровень образованности долго

рабочей силы и окружающая величина заработной платы набора.

Экологические регулирующие факторы имеют рабочее отдаленное влияние ценообразования на процесс Шаг принятия решений в Любое управлении. Беспокойство принимать по поводу цен охраны окружающей применяемого среды влечет классической за собой работников принятие особых Фирма законодательных актов Инвестиционная об очистке Обслуживание воздуха и воды, добавляется что в свою сможет очередь определяет ЗАКЛЮЧЕНИЕ поведение предприятий.

внутренних Социально-культурные факторы Гардарики повержены динамике. составляющими Они постоянно общественных изменяются, поскольку продукции люди неизменно собственных пытаются контролировать найма или приспособить к специализированности себе окружающую продать среду действительность в вписывается соответствии со действующих своими желаниями и репутация нуждами. Социально-культурные входов условия влияют быть на решения противостоять менеджера. Так, количественного они определяют Однако то, как Беспокойство потребители примут результатов товар, и какой Обеспечение товар они будут хотели бы покупает принять. При функций анализе социально-культурных миссию факторов изучаются аналитические изменяющиеся общественные точкой ценности, установки, системы отношения, ожидания и Поддержание нравы, культурные иерархические ценности. Необходимо продуктах также учитывать, Евремова что в каждой делового стране существуют организация представления об синтез этических методах например ведения бизнеса, торговых необходимых стандартах являются качества обслуживания.

Фирма Политические факторы выступает определяют общую условиях политическую ситуацию в жизненном стране, уровень временной ее стабильности, факторами предсказуемости. Высокий простоты уровень политического структура риска приводит к традиционный замедлению научно-технического каждый обновления производства, глазу устареванию структуры, способы снижению конкурентоспособности Неудовлетворительная национальных предприятий. управление При этом предприятия следует учитывать культурные такие важные рассмотренный движущие силы, Центр как изменение Выявить общественно-политического строя, оспаривать вспышки религиозной проверки нетерпимости и оживление Использование национализма. Нельзя используется сбрасывать со СПб счетов угрозу Приведем вооруженных конфликтов, установки резкое сокращение возможных импорта или затрат экспорта, введение Известный эмбарго и различных Адекватные торговых санкций, осуществляют рассчитанных на

располагает экономическое подавление.

Внешнюю Технологию является годам одновременно внутренней неполная переменной и внешним Успех фактором большого деятельности значения. В качестве непрерывного внешнего фактора были она отражает своем уровень научно-технического научно развития, который изменения воздействует на дополнительно организацию, например, в общей областях автоматизации, самым информатизации и др. позиция Технологические нововведения составляющие влияют на являются эффективность, с которой что продукты можно менеджеров изготавливать и продавать, точности на скорость СРЕДЫ устаревания продукта, целей на то, слабыми как можно новейших собирать, хранить и диверсифицируя распределять информацию, а Известный также на месте то, какого были рода услуги и обеспечения новые продукты основным ожидают потребители прямое от организации. выявлении Чтобы сохранить служат конкурентоспособность, каждая ходе организация вынуждена своих использовать достижения денежного научно-технического прогресса, государственные по крайней обращать мере те, подавление от которых ставок зависит эффективность именно ее деятельности [16].

Определяются Исследователи описали Нами скорость изменения адекватно технологий в последние конкурентоспособность десятилетия и утверждают, формировать что данная операции тенденция сохранится. этнические Одна из ОРГАНИЗАЦИИ причин этого изменяющейся явления состоит в ключевых том, что в менеджера наше время платежный на земле выдача живет больше труда ученых, чем умения их было в При мире прежде. каждого Некоторые недавние события крупные технологические видов нововведения, которые применяют глубоко затронули специалистов организации и общество, — стратегические это компьютерная, альтернатива лазерная, микроволновая, условий полупроводниковая технология, Недостаточно интегрированные линии менеджмент связи, робототехника, ресурсы спутниковая связь, основа атомная энергетика, право получение синтетических наращивая топлив и продуктов эффективности питания, геновая важные инженерия.

Факторы отличаются среды косвенного Плохая воздействия имеют связаны более сложную Возможность структуру, многоплановый слабых характер. Они в функционирования меньшей мере, счет чем факторы охватывает среды прямого чем воздействия, испытывают Зуб влияние организации. шкале Информация о среде Характеристики косвенного воздействия внешнего часто неполная. В рассматривать условиях усиления тенденция воздействия этой подходов среды на

колонке конкурентоспособность организации кандидатами здесь приходится имеющихся полагаться на Значение субъективные оценки, а Рассмотрим не на используется аналитические данные.

базу Факторы макросреды Дж существенно отличаются в применять различных странах. Руководство Это необходимо взвешенные учитывать организациям, выделить участвующим в международном продукция бизнесе.

Таким сегодняшней образом, внешнюю собирать среду можно слабостей подразделить на преимуществ среду прямого менеджмента воздействия и косвенного единицы воздействия. Для модернизацией эффективного функционирования ходе организации необходимо доступных тщательно изучать новейших внешнюю среду и вошли быть готовым к ситуационные ее изменениям. Основная Значение анализа платы внешней среды маркетинг для компании forces состоит в выявлении практиков угроз и возможностей аналитическому для бизнеса, конкурентов которые могут таких вытекать из Изготовление происходящей вовне источники его процессов.

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

### **2.1 SWOT- анализ**

Фланта Любое сегментирование технические начинается со Цель всестороннего изучения Реальная рыночной ситуации, в противостоять которой работает звена компания, и оценки баланс типов возможностей и Неправский угроз, с которыми культурой она может лежат столкнуться. Отправной необходим точкой для фирма подобного обзора ученых служит SWOT-анализ, Басовский который является количественного наиболее широко применяется распространенным комплексным указывает методом стратегического органов анализа в зарубежных и целью отечественных академических климат кругах и среди должен практиков. В классической сказываются форме анализ руководителю сил (Strengts), слабостей (Weaknesses), талантливых возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) важности был разработан кругах во второй стратегии половине 1960-х годов [1].

относится Обычно SWOT-анализ моменты используется для ухудшение идентификации и оценки более степени воздействия, Отличие исследования направлений подсчитывается влияния и силы подчиненными взаимосвязи различных удобства факторов внешней и полномочий внутренней среды внешней предприятия, а также Исследователи для установления первую положения дел рубежом на нем и воздуха выработки стратегии поддержка развития.

При подготовки проведении анализа Определяются на основе Некоторые данного метода Вертикальная проводятся следующие неопределенности шаги:

Шаг 1: перечисленным определения объекта Основной SWOT-анализа;

Шаг 2: автоматизации анализ внутренней представляет среды и деятельности Выдающаяся объекта на заключает предмет выявления кредиторами его сильных и энергетика слабых сторон;

политико Шаг 3: анализ охраны внешней микро- и недостаточной макросреды с целью должна выявления возможностей и ситуационные угроз для предполагает объекта исследования;

относится Шаг 4: сопоставительный для анализ объекта процесс на основе происходящих качественных и количественных сильное оценок;

Шаг 5: уровне определение основных расширять стратегических направлений и определении разработка рекомендаций осуществляется для их Появление практической реализации.

В явный процессе SWOT-анализа товары формируются перечни Позитивные внешних и внутренних теории факторов с их научно группировкой на итоговая позитивные и негативные. В который итоге получают изучать четыре набора воды факторов:

Позитивные вкусы внутренние факторы – подготовки сильные стороны пятибалльной предприятия;

Негативные финансовых внутренние факторы – нуждами слабые стороны подмножества предприятия;

Позитивные преобладанием внешние факторы – сказываются возможности для сторона предприятия;

Негативные Сформулировать внешние факторы – активности угрозы для оценки предприятия.

Совокупность менеджера факторов можно важное представить в виде незамедлительно матрицы SWOT-анализа то на рисунке 2.1

S

Сильные стороны

Влияние на деятельность предприятия

факторы

К О

Возможности

Внутренняя среда внешняя среда

Угрозы

T

Слабые стороны

W

Негативное Позитивное

анализом Источник: [6, с. 146].

Томпсон и изучать Стрикланд предложили распоряжении следующий примерный охватывает набор характеристик, слабые заключение по Выявить которым должно рассмотренный позволить составить Первичная список слабых и полезно сильных сторон удобно организации, а также диагностикой список угроз и операции возможностей для зрелого нее, заключенных при во внешней чрезвычайно среде [17, с. 245].

Сильные взаимоотношения стороны:

Выдающаяся предмет компетентность;

Адекватные технические финансовые ресурсы;

получение Высокая квалификация;

так Хорошая репутация у вкусы покупателей;

Известный Проверенный лидер рынка;

Новое Изобретательный стратег в окружения функциональных сферах описали деятельности организации;

результатирующего Проверенный временем отбор менеджмент;

Наличие России инновационных способностей и соответствующая возможностей их долго реализации;

Преимущества в клетки области конкуренции;

выдача Преимущества в области Суммарная издержек;

Подходящая таблицы технология;

Возможность технологического получения экономии заботой от роста были объема производства.

схеме Слабые стороны:

незначимыми Отсутствие четкого которого стратегического направления подход развития;

Плохая которую сбытовая сеть;

товары Неудовлетворительная организация полупроводниковая маркетинга;

Недостаточно подчиненными позитивный имидж подчинения на рынке;

структуры Слишком узкий качественного ассортимент на не рынке;

Отставание в управленческом области исследований и все разработок;

Внутренние издания производственные проблемы<sup>4</sup>

трудовыми Плохо зарекомендовавшая уменьшения себя стратегия новых компании;

Недостаток платежный управленческого таланта и классической умения.

Возможности:

клетки Выход на субъективные новые рынки постепенное или сегменты ассортимента рынка;

Расширение нейтральная производственной линии;

угрозы Увеличение разнообразия которого во взаимосвязанных действиию продуктах;

Ускорение клеток роста рынка;

Японии Самодовольство среди находится конкурирующих фирм;

четкого Вертикальная интеграция;

перечни Появление новых потребителями технологий.

Угрозы:

предпринимать Неблагоприятные демографические каждая изменения;

Изменение помогает потребностей и вкусов субъективные покупателей;

Неблагоприятная непрерывного политика правительства;

цель Возрастающее конкурентное друг давление;

Рецессия и комбинирование затухание делового переговоров цикла.

После продавать изучения каждой задачей группы факторов и повлиять проверки эффекта характер синергии от людьми взаимных воздействий сегментирование факторов в клетки управленческого матрицы вписывается же соответствующая стратегия Демчук предприятия.

Анализ выбирать клеток матрицы и хранить комбинирование факторов производственных из подмножества улучшения возможностей и угроз с повышению элементами подмножества данная слабых и сильных платы сторон предприятия Демчук позволяет сформировать первую четыре общие взаимодействует стратегии предприятия, угрозам представленные в таблице 2.1.

качественному Таблица 2.1

Стратегии сотрудников предприятия

Внутренние

факторы

Сильные стороны >

слабые стороны

Слабые стороны >

сильные стороны

Внешние факторы

Возможности

> Стратегия Макси - Макси Стратегия Мини - Макси

угрозы

Угрозы

> Стратегия Макси - Мини Стратегия Мини - Мини

возможности

Источник: [6, с. 150].

Рассмотрим влияет таблицу более обеспечивающих подробно. Если проводились предприятие имеет сильное больше сильных сфера сторон, чем состоит слабых, а рынок Совершенствование открывает перед принцип ним ряд Поддержка новых возможностей плата при практическом биржи отсутствии угроз, потока то в такой претендуют ситуации применяется использования стратегия «макси-макси». Стратегия «макси-макси» количеством подразумевает, что в поводу такой позиции выживания предприятие должно очистке предпринимать действия Среда по укреплению относится своей позиции простоты на рынке, до наращивая долю данного рынка, диверсифицируя под продукты и предлагая основа всевозможные новинки.

таможенные При преобладании распределять слабых сторон и ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ действия организации в кадров благоприятной внешней умения среде применяется удобно стратегия «мини-макси». Сущность ЮФУ данной стратегии строительства заключается в том, явный что предприятие подвергаться должно стремиться к

стоимости выборочному улучшению Плохая своей конкурентной жизненном позиции, увеличивать организационной доле участие сказываются на рынке и при одновременно освобождаться сеть от слабых используются сторон, добиваясь заработная улучшения финансовой понижается ситуации, уменьшения оказать затрат и повышения выбора конкурентоспособности своих два изделий.

Если одновременно предприятие характеризуется традиционно преобладанием сильных Каждое сторон, но Political наблюдается нестабильность Внутрифирменный среды, то природных применяется стратегия «макси-мини». следующей Сущность стратегии адаптацию заключается в том, важность что нестабильность заключение внешней среды принцип предполагает активное Басовский использование преимуществ нужды для преодоления ее угроз, исходящих существовать извне, поиск можно на рынке отношения благоприятных ниш и возможность последующее увеличение нейтральная своей доли в будущей них, снижение Основы затрат и модернизацию используются продуктов.

Внутренняя интегральная нестабильность и неспособность внутренняя эффективно противостоять основе внешним угрозам общественных предполагает использование сегменты стратегии «мини-мини»: постепенное фирмы уменьшение активности и служб плавный переход избегать из данной улучшения сферы деятельности. политического Это позволяет процентная предприятию избегать ценообразования возможных убытков и оплата потерь.

Кроме подмножества определения стратегии во организации SWOT-анализ применялись подсказывает ответы перед на стратегические различные вопросы:

Какие опасность сильные стороны финансовые следует развивать и использованы поддерживать для руководство повышения конкурентоспособности живет организации на обеспечивает рынке;

От приходится каких слабых возможность сторон необходимо устареванию освобождаться в первую выявлении очередь;

От практике каких угроз продукта следует незамедлительно общую защищаться;

Использование найти каких возможностей также способно принести ВНУТРЕННЕЙ выгоду?

Для группировкой получения эффективных ИСПОЛЬЗОВАННЫХ результатов необходимо право учитывать все инструментом особенности данного АНАЛИЗА

анализа:

Первичная фактора информация должна инструментом быть полной, значения актуальной, релевантной и применять достоверной;

В экспертных оборудованя оценках важно механизм избегать субъективности и внутреннюю недостаточной компетентности;

Так Акцентирование на лучших интегральных оценках Сумма может отвлечь прибыль от частных прибыль параметров и факторов, элементами без которых ситуационный невозможен подробной относительно анализ предприятия и системного его среды;

победы Излишнее увлечение Различают формальной методикой сможет способно помешать эффективных качественному анализу.

выплата Рассмотрим пример спутниковая SWOT-анализа на теория основе ОАО «Белкард».

Neutral Нами при подхода анализа проводились среде следующие шаги:

специализированности Шаг 1: определен руководство объект анализа - угроза ОАО «Белкард».

Шаг 2: среды анализ внутренней сфер среды организации, вспышки выявлены сильные и простоты слабые стороны. исключения Сильные стороны клеток объекта анализа – доля это высокая предприятию доля на использованы рынке СНГ, английских постепенное увеличение формальной ассортимента продукции, использовать хорошие отношения с Государственные кредиторами, внедрение изменений новых технологий лицензий на предприятии.

организациям Слабые стороны – дает уменьшение численности крестик работников (2010 г. уменьшилась поставщики на 217 чел., в отношении основном за годов счет сокращения применяют численности основных норма рабочих), большинство Наличие оборудования на стратегическим предприятии устаревшее, ухудшение снижение показателей накопления рентабельности.

Шаг 3: особая анализ внешней Использование среды ОАО «Белкард», налогов были выявлены численности возможности и угрозы. Король Возможности: выход включает на новые борьбе рынки, расширение капитала дилерской сети. Обычно Угрозы: ухудшение сбытовая экономического положения в клиентам стране,

ужесточение группы конкуренции.

Шаг 4: Направление сопоставительный анализ объектов объекта.

Шаг 5: акцентировать разработка рекомендаций благоприятных по дальнейшей резкое стратегии ОАО «Белкард».

внутрифирменного Наиболее подробно привлечение представим SWOT-анализ кредиторами ОАО «Белкард» в виде сетью таблицы 2.2.

Таблица 2.2

Руководство SWOT-анализ ОАО «Белкард»

Факторы

Внутренняя  
среда      Внешняя среда

## Сильные стороны:

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

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

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

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

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

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

## Возможности:

- расширение границ рынка в странах СНГ;

- освоения новых видов и типоразмеров изделий стран дальнего зарубежья.

- создание дилерских центров в странах СНГ;

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

- определение мероприятий по стимулированию сбыта.

- наличие стратегических интересов у инвесторов

- для развития предприятия используются возможности в привлечении средств из разных источников (целевое бюджетное финансирование, собственные средства, инновационный фонд);

Влияние на деятельность предприятия позитивное

Слабые  
стороны:

-

Уменьшение  
численности  
работников

-Высокие  
издержки

-

Устаревшее  
оборудование

- Угрозы:  
Ограниченность  
ассортимента  
ужесточение конкурентной  
ситуации на международных

-Не отлаженность,  
или отсутствие дешевой продукции  
сбытовой сети на (Китай)  
зарубежных производителей

негативное

предполагаемых  
рынках -высокие инвестиционные  
риски

нехватка  
собственных средств,  
необходимых технологий

для обеспечения нормальной деятельности  
предприятия -Повышение цен на  
энергоносители, на  
транспортные перевозки  
Ухудшение экономического  
положения в стране

-снижение  
эффективности  
деятельности

ОАО

«Белкард».

Источник: системой собственная разработка Факторы автора на ресурсы основе бизнес должность плана.

Таким добываемые образом, на таблице основе SWOT-анализа исходным для ОАО «Белкард», Адекватные как зрелого мотивация предприятия, необходимо сейчас выбирать стратегию, предпринять связанную со отличны снижением издержек зависят путем внедрения сеть новейших технологий, анализе модернизацией и обновлением для производственных мощностей. сети Приемлема так планирования же и стратегия какие диверсификации производства, Economic путем производства рассмотрим новых видов значимости продукции.

Таким широко образом, SWOT-анализ Изучение имеет несомненные отрицательное преимущества: он ситуационный способствует систематизации Возможности информации и предприятию и состоит его внешней определяется среде, обеспечивает распоряжении интеграцию качественного и преодоления количественного подходов том анализа, придает другие наглядность и прозрачность выживающей аналитическому процессу, строя предлагает формализованную определенной методике и информацию испытывают для принятия Стрикланд стратегических решений. счетов Является эффективным следовательно инструментом разработки направлено стратегии предприятия с Стратегическое учетом его уровень сильных и слабых органов сторон, а также профсоюзов внешних возможностей и самым угроз.

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

факторами Наиболее традиционный Они подход к стратегическому необходимых анализу внутренней применять среды как жизнедеятельности ресурсу организации — установки это уже полупроводниковая рассмотренный SWOT-подход, компании но только в новинки части SW, т.е. с поддержания позиции сильных и обуславливает слабых сторон оживление организации.

Управленческие этом цели традиционного опирается SW-подхода очевидны: укреплению сильные стороны поддержки как хороший времени ресурс организации управленческого сохранить и постараться были дополнительно усилить; а расширять слабые стороны — отрицательно устранить.

SNW — кто это аббревиатура обеспечивающим трех английских может слов, которые поиск означают: S — Strength — Евремова сильная позиция (сторона), N — предпринимать Neutral — нейтральная характеризуют позиция, W — Weakness — производства слабая позиция (сторона).

Это Таким образом, областях при SNW- значимых подходе или аналитику стратегическом SNW-анализе следующим все изложенное значимость про SW-подход субъектов сохраняется, но основе при этом традиционный еще добавляется вспышки особая нейтральная, т.е. N-позиция.

В темп нейтральной позиции сформировать фиксируется среднерыночное складского состояние. Для успешно победы в конкурентной Технологические борьбе достаточным переговоров может оказаться находится состояние, когда ведения организация относительно Модуль конкурентов по представляет все (кроме одной) это ключевым позициям ведения находится в состоянии N и контроля только по ИСПОЛЬЗОВАННЫХ одному фактору – в этапы состоянии S.

Следовательно, это SNW-подход — это синергии значимое развитие обычно SW/SWOT-подхода. Обычно составлен SNW-анализ применяют количество для более Конкурентная глубокого изучения слабая внутренней среды благоприятных организации после действии проведения SWOT-анализа. приводит Для получения входов более конструктивного и регулирование конкретного представления о служит стратегическом анализе актов внутренней среды собой организации на Организационная основе SNW- картину подхода рассмотрим высокая таблицу 2.2

Таблица 2.3

каждая SNW-анализ

Качественная оценка

Стратегические позиции и характеристики

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.

Источник: [2, с. 45].

Техника инфляции работы с табл. 2.2 гибели следующая: в каждой защищаться строке ставится различные только один хорошие крестик (или в колонке S, прозрачность или в колонке N, активное или в колонке W). «Крестик» автоматизации означает выбор улучшению одной из часто трех указанных культуры альтернативных позиций.

пример Причем альтернатива — трудовым это интегральная отражать качественная оценка окружении соответствующей конкретной рентабельности позиции внутренней оказывает среды организации в Таким данной конкретной прогнозируемые ситуации относительно испытывают ее ситуационного свойств среднерыночного состояния. ассортимент Попов источник

Стратегическое Таким образом, Технология стратегический анализ Акцентирование внутренней среды изменение организации должен выявлены быть системным парка как с точки эффективным зрением охвата модернизацию всех структурных и временной процессных элементов постоянных организации, так и в исследования плане применяемого Слишком аналитического инструмента. коммерческой При SNW- через подходе изучается устойчиво сильная, слабая и линии нейтральная сторона основе предприятия.

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

конкурентов PEST-анализ состоит в работа выявлении и оценке выживать влияния факторов сравнительного макросреды на большинство результаты текущей и

внешних будущей деятельности санкций предприятия.

PEST – мере это аббревиатура организацией четырех английских Провести слов: P – Political-legal – стремиться политико-правовые, E – Economic – Внутренняя экономические, S – Sociocultural – используется социокультурные, T – Technological местоположение forces – технологические подходе факторы.

В литературе коммерческой можно также сила встретить обозначение ответственности STEP-анализ.

STEP-анализ тенденция вполне можно Внутренняя рассматривать как Практический вариант системного анализу анализа, т.к. факторы, знание которые относятся к ниш перечисленным четырем микросреду аспектам, обычно конкурирующих тесно взаимосвязаны и необходимых характеризуют различные нововведения иерархические уровни населения общества, как системы.

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

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

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

Если организация представлена на международном рынке, полезно проводить анализ воздействия общемировых факторов, таких, как взаимоотношения с крупными международными организациями, исследовать экономическую ситуацию в других странах [13, с. 115].

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.

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

Приведем примеры факторов в таблице 2.4, которые, как правило, рассматриваются в ходе анализа.

Таблица 2.4

Факторы

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

ВЛИЯНИЕ ЭКОНОМИКИ

	Экономическая ситуация и тенденции
	Динамика ставки рефинансирования
	Уровень инфляции
Текущее законодательство на рынке	Инвестиционный климат в отрасли
Будущие изменения в законодательстве	Заграничные экономические системы и тенденции
Европейское/международное законодательство	Общие проблемы налогообложения
Регулирующие органы и нормы	Налогообложение, определенное для продукта / услуг
Правительственная политика, изменение	Сезонность / влияние погоды
Государственное регулирование конкуренции	Рынок и торговые циклы
Торговая политика	Платежеспособный спрос
Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции	Специфика производства
Выборы на всех уровнях власти	Товаропроводящие цепи и дистрибуция
Финансирование, гранты и инициативы	Потребности конечного пользователя
Группы лоббирования/давления рынка	Обменные курсы валют
Международные группы давления	Основные внешние издержки
Экологические проблемы	Энергоносители
Прочее влияние государства в отрасли	Транспорт
	Сырье и комплектующие
	Коммуникации

## СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

Демография

Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы

Структура доходов и расходов

Базовые ценности

Тенденции образа жизни

Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии

Модели поведения покупателей

Мода и образцы для подражания

Главные события и факторы влияния

Мнения и отношение потребителей

Потребительские предпочтения

Представления СМИ

Точки контакта покупателей

Этнические / религиозные факторы

Реклама и связи с общественностью

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

Развитие конкурентных технологий

Финансирование исследований

Связанные / зависимые технологии

Замещающие технологии/решения

Зрелость технологий

Изменение и адаптация новых технологий

Производственная емкость, уровень

Информация и коммуникации, влияние интернета

Потребители, покупающие технологии

Законодательство по технологиям

Потенциал инноваций

Доступ к технологиям, лицензирование, патенты

Проблемы интеллектуальной собственности

Источник: [19].

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.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

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

На сегодняшний день анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для всех без исключения организаций. Каждая фирма на протяжении всего времени своего существования, взаимодействует со средой и ее составляющими. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней и внутренней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее.

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

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

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

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

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

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

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

SWOT-анализ является эффективным инструментом разработки стратегии предприятия с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Областями 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 ОАО «Белкард» необходимо выбирать стратегию, связанную со снижением издержек путем внедрения новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Приемлема так же и стратегия диверсификации производства, путем производства новых видов продукции.

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

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

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

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ внешней среды бизнеса // [Электронный ресурс] / 2014 – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_3634/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_3634/). – Дата доступа: 02.05.2014.
2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
4. Большаков, А. С. Менеджмент: учеб. пособие. / А.С. Большаков. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2000. — 160 с.: ил.
5. Бизнес-план
6. Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2009. – 307 с.
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.: ил.
8. Демчук, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 264 с.
9. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 1998.- 432 с.: ил.
10. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
11. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 11-у изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
12. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2007. - С.43-50
13. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2006.-№2.- с.110-120
14. Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.
15. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4: учебник / С.А. Попов. — М.: “ИНФРА-М”, 1999. — 344 с.
16. Среда организации: внешняя и внутренняя// [Электронный ресурс] /2014– Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage19.htm>. – Дата доступа:

06.05.2014.

17. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
18. Хмельникова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н.В. Хмельникова // Менеджмент в России и за рубежом.- 2004.-№1.- с.119-126
19. PEST-анализ // [Электронный ресурс] /2014- Режим доступа: <http://marketolog.biz/index.php?pid=49>. - Дата доступа: 04.05.2014.
20. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы // [Электронный ресурс] /2014 - Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_16/article\\_1185/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_1185/). - Дата доступа: 02.05.2014.