

Министерство образования и науки РФ

ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный химико – технологический университет»

Институт управления, финансов и информационных систем

Кафедра управления и экономико – математического моделирования

Презентация по дисциплине: **Современный стратегический анализ**

На тему: **«Анализ организационной среды»**

Выполнили: студентки (магистранты)

1 курса 119 группы

Маркова Наталья Руслановна,

Старикова Елена Олеговна

направление подготовки «Менеджмент»,

магистерская программа «Международный менеджмент»

Принял: к.х.н., доцент

Цветков Геннадий Алексеевич

Иваново – 2015 г.

Анализ макроокружения

Макроокружение компании - совокупность глобальных факторов внешней среды, которые опосредованно влияют на ее деятельность.

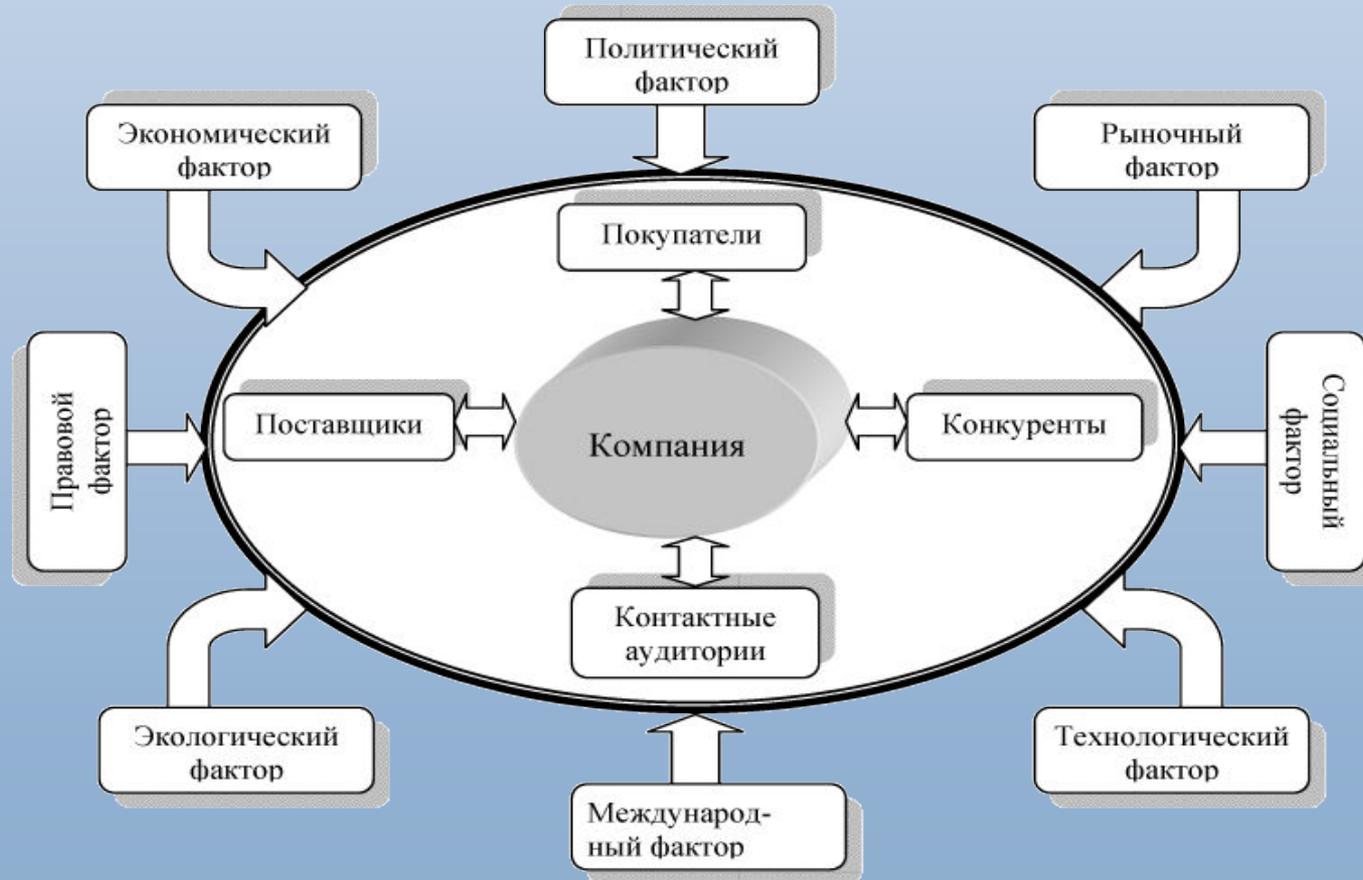


Рис.1 – Взаимосвязь макроокружения и окружающей среды

Анализ макроокружения

Современная научная литература предлагает несколько подходов оценки состояния и прогноза внешней среды компании. Анализ основных методик выявил их недостатки и преимущества. Часть предложенных методик основывается на анализе только факторов макроокружения организации (**PEST, PESTplus-анализ**). В этом состоит их главный недостаток для целей анализа внешней среды — отсутствие факторов непосредственного окружения компании.

Учет факторов только макросреды организации не дает полного представления о состоянии внешней среды и прогнозах ее развития. Такой анализ можно назвать односторонним, как и анализ только факторов непосредственного окружения организации (конкурентный анализ по Портеру).

Для получения адекватного результата необходимо проводить комплексный анализ внешней среды компании, включающий в себя анализ микро- и макросреды. К таким методикам можно **отнести SNW-анализ, анализ по И. Ансоффу и М. Мескону, по М. Альберту и Ф. Хедоури, составление профиля среды О.С. Виханского.**

Анализ макроокружения



Рис. 2. Схема проведения анализа внешней среды компании

Анализ макроокружения

Необходимо использовать комплексную методику анализа окружающей среды компании для принятия актуальных и корректных стратегических решений, состоящую из четырех этапов (рис. 2).

Первый этап основывается на проведении отраслевого анализа, то есть определяются специфические характеристики той сферы деятельности, в которой компания осуществляет свою деятельность.

На втором этапе необходимо провести анализ непосредственного окружения компании: конкуренты, поставщики, потребители, контактные аудитории.

На третьем этапе нужно провести анализ факторов макроокружения, степени их влияния на компанию.

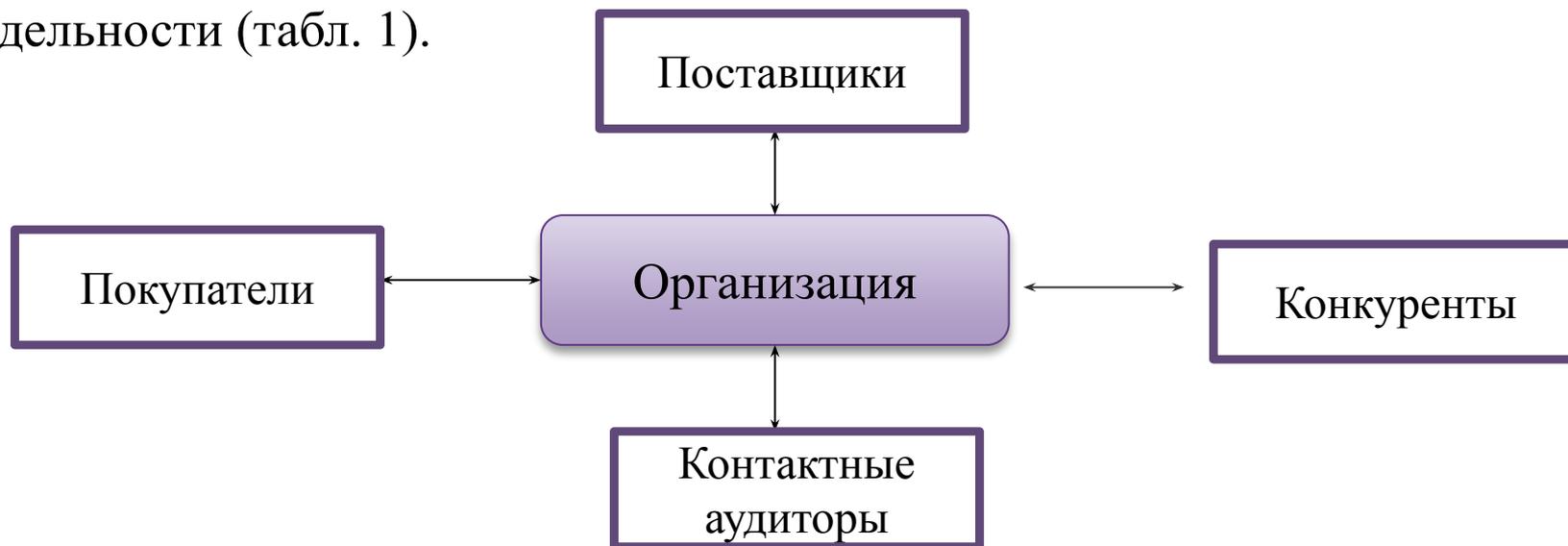
Четвертый этап основывается на осуществлении итоговой оценки всех факторов деловой среды компании. Результат итоговой оценки может быть использован для принятия стратегических решений, например, о выборе вида деловой стратегии компании, корректировки существующей стратегии.

Анализ микроокружения

Микроокружение представляет собой ближайшее окружение компании, ту "область", в которой она непосредственно вращается.

Вторым этапом анализа внешней среды компании является анализ факторов микросреды, к которым относятся конкуренты, поставщики, потребители и контактные аудитории (биржа труда, кадровые агентства, финансовые учреждения, консалтинговые и страховые компании и т.д.).

Основными методами данного анализа являются маркетинговые исследования и конкурентный анализ по каждому компоненту в отдельности (табл. 1).



Анализ макроокружения

Основные методы анализа факторов микросреды компании

Компонент микросреды	Суть анализа	Источники информации	Методы анализа
Конкуренты	Определение профиля конкурентов, их позиций на рынке, количество, оценка потенциальных конкурентов, перспективы конкурентной ситуации	Результаты маркетинговых исследований, СМИ, статистические сборники	Конкурентный анализ, метод экспертного прогнозирования
Потребители	Определение профиля потребителей, сегментирование, выявление их удовлетворенности, перспектив повышения мотивации	Результаты маркетинговых исследований, СМИ, статистические сборники	Анкетирование, опрос, расчет коэффициентов удовлетворенности, маркетинговые исследования
Поставщики	Формирование профиля поставщиков, оценка существующих и потенциальных поставщиков, перспективы работы с поставщиками	Внутренняя отчетность компании, результаты мониторингов	Конкурентный анализ, метод экспертного прогнозирования
Контактные аудитории	Выявление всех организаций, с которыми компания находится во взаимодействии (за исключением конкурентов, потребителей и поставщиков), формирование их профиля, оценка перспектив дальнейшего сотрудничества	Внутренняя отчетность компании, СМИ, официальные данные государственных учреждений	Сравнительный анализа, метод экспертного прогнозирования

Анализ микроокружения

- Политические — степень политической стабильности, влияние политических выборов, программа правящей партии и т.д.
- Экономические — ВВП, ВНП и динамика их изменений, уровень инфляции, динамика изменений курсов валют, покупательная способность населения и т.д.;
- Социальные — изменение социальной структуры общества, уровень образования в обществе, половозрастные характеристики общества и их динамика и т.д.;
- Правовые — изменение законодательных актов, порядок и изменение системы налогообложения, уровень защиты прав потребителей и т.д.;
- Технологические — динамика технологических изменений, влияние изменений технологий на поведение потребителей и т.д.;
- Международные — вступление и членство в международных союзах, ассоциациях, изменение политических режимов стран — партнеров и т.д.;
- Экологические — изменение экологического статуса территории, нормы загрязнения окружающей среды, экологическая политика и т.д.

Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации - это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений. Организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности.

Внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы:

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т.д.

Персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

Организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия.

Внутренняя среда организации

Маркетинг охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, такие как: производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы - это показатель, который позволяет увидеть всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить источники проблем на качественном и количественном уровне.

Культура и имидж предприятия: факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т.п.

Внутренняя среда

1. Собственник (и) капитала	Сохранение и умножение капитала, получение постоянных и устойчивых доходов. Право принимать окончательные решения.
2. Менеджеры	Получение прибыли и развитие фирмы. Собственные интересы (вознаграждение, независимость, власть)
3. Наемные работники	Высокая заработная плата, надежность рабочего места, хорошие условия труда и высокий уровень социальной защищенности.

Определение критических точек организационной среды

Факторы влияющие на установление пределов анализа среды:

1. число и характер критических точек, то есть наиболее значимых элементов среды, изменяются от организации к организации;

2. анализ среды ограничен временными рамками:

в коротком периоде фирма во многих случаях может сосредоточиться только на тех элементах, которые критически воздействуют на ее текущее функционирование, то есть на элементах рабочей среды;

в длительном периоде у фирмы появляется возможность исследовать общий характер внешней среды.

Определение информации о критических точках среды можно осуществить следующими способами:

а) сканирование среды (поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе);

б) мониторинг среды (отслеживание текущей, вновь появляющейся информации);

прогнозирование (попытки создать информацию о будущем состоянии среды).

Определение критических точек организационной среды

Отслеживание информации осуществляется в рамках трех главных типов систем получения информации:

1. Иррегулярные системы. Распространены в исследованиях особых ситуаций. Действуют обычно в условиях продолжающегося кризиса среды (например, как нехватка энергии, или политическое потрясение, вызванное отставкой правительства). Фокусируются в прошлое, чтобы найти события, подобные данным. Могут быть применены для краткосрочной реакции на кризис в организации.
2. Регулярные (периодические) системы. Для них характерен ежегодный обзор событий. Результаты периодических исследований применяются менеджментом при принятии рабочих решений. Здесь также преобладает ретроспективный момент, хотя проявляется некоторое внимание к будущему.
3. Системы непрерывного обзора. Постоянно исследуют значимые элементы среды организации. В большей степени ориентированы на будущее. Используют методы прогнозирования. Их применение ограничено нехваткой средств у организации, а также недостатках информации. Прежде чем приступить к поиску информации, фирма должна определить круг вопросов по каждому из значимых элементов внутренней и внешней среды

Оценка информации о внутренней и внешней среде

Для анализа макроокружения применяются

следующие методы:

•SWOT – анализ;

•PEST – анализ;

•Метод «

«Перечень четырех вопросов» + Матрица «вероятности»».

Для анализа микроокружения применяются следующие методы:

✓PEST – а

✓Метод «

✓«Перечень четырех вопросов» + Матрица «вероятности»».

✓Методы анализа конкурентных преимуществ (Портер, Матрица «вероятности»»).



Анализ внутренней среды:

□ SWOT – анализ;

□ анализ функциональных областей;



Спасибо за внимание!

