

**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ В ФОРМИРОВАНИИ
СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

The analysis of the external and internal environment in shaping the strategy of the company

Чупин Ю. Н., аспирант Уральского государственного аграрного университета

(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

Рецензент: Пустуев А. Л., доктор экономических наук, профессор

Аннотация

Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, нужно иметь углубленное 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. 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. Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружение, непосредственное окружение и внутренняя среда.

Ключевые слова: внешняя среда, внутренняя среда, рыночная структура, процессы производства, стратегия предприятия.

Summary

In order to determine the strategy of the organization and to carry out this strategy, you need to have a deep understanding about how the internal environment of the organization, its potential and trends, and the external environment, tendencies of its development and the place occupied in it by the organization. At the same time and the internal environment and external environment are examined strategic management in the first place in order to uncover the threats and opportunities that the organization needs to consider when defining your goals and achieve them. Strategic management considers the environment as a set of three environments: macrocrania, immediate environment and internal environment.

Keywords: external environment, internal environment, market structure, production processes, strategy of the enterprise.

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Внешняя среда, в самом общем смысле, — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в постоянном движении, постоянно подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют и еще многие и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды

является одной из наиболее важных составляющих ее успеха и способности выжить. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений. Среда существования организации делится на две части.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред; макроокружение, непосредственное окружение и внутренняя среда.

Макроокружение включает в себя такие компоненты среды, как: состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда, социальная и культурная составляющие, научно-техническое и технологическое развитие, инфраструктура.

Микроокружение представляет собой ближайшее окружение компании, ту среду, в которой она непосредственно действует. Микроокружение обладает следующими свойствами:

- микроокружение является специфической для организации;
- организация сама может оказывать существенное влияние на содержание и характер взаимодействия с микроокружением.

Анализ внутренней среды вскрывает возможности и потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе.

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 [3].

Состав макроокружения, групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации, приводятся ниже.

1. Факторы социальной среды. Эта группа факторов оказывает одно из самых сильных влияний на развитие всех компаний. Например, сейчас детей рождается очень мало по сравнению с военными или послевоенными годами. Значит, пожилых людей гораздо больше, и количество пожилых увеличивается с каждым днем.

2. Факторы экономической среды. Эта группа факторов показывает, в какую сторону изменяется экономика как страны, так и мира в целом. Каждая компания обязательно должна отслеживать мировые тенденции развития в каждой области. Для успешного развития компании следует не только отслеживать нынешние тенденции, но и уметь спрогнозировать возможные будущие тенденции в развитии мировой экономики.

3. Факторы окружающей среды и экологии. Эта группа факторов состоит из следующих факторов, оказывающих влияние на бизнес компании: условия климата, погода, условия жизни населения в целом, возможные изменения в экологии, особенность месторасположения.

4. Факторы политической среды. К этой группе факторов можно отнести любые решения, которые принимаются правительством как городским, так и на уровне президента. Чем крупнее компания, тем ей проще приспособиться к новым условиям или даже повлиять на них. Такое влияние возможно посредством создания лобби. В этом плане мелким организациям намного сложнее бороться с таким фактором.

5. Факторы технологической среды. К данной группе факторов относятся достижения научно-технического прогресса (НТП), которые облегчают не только работу фирмы в целом, но и более просты в использовании для конечных потребителей.

Отметим, что в ряде источников подход, заключающийся в выделении политических, экономических, социальных и технологических факторов, получил название PEST-анализа.

Угроза появления на рынке заменителей товаров изучаемой организации становится реальностью в том случае, если цена нового товара при равных или даже лучших потребитель-

ских качествах ниже, чем у предыдущего товара. Так как товары-заменители – это взаимозаменяемые товары, т.е. такие, которые предлагают разные способы удовлетворения каких-либо потребностей клиентов, то появление таких товаров возможно не только в той отрасли, где функционирует организация. Угроза может исходить оттуда, откуда ее совсем не ждут, в частности научное открытие в смежной отрасли может дать неожиданный побочный результат и повлечь за собой новое, нетрадиционное решение давно известной проблемы, в результате чего товар организации перестанет пользоваться спросом.

Рынок рабочей силы так же оказывает влияние на деятельность организации. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Анализ факторов ближней окружающей среды не ограничивается рассмотрением только конкурентной среды. Существует множество других региональных, местных или отраслевых факторов, которые также следует учитывать при анализе внешней среды [4].

Анализ внешней среды рекомендуется заканчивать составлением перечня внешних опасностей и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Форма представления данного перечня может, быть различной, но, как правило, она должна включать взвешивание факторов для их ранжирования по степени воздействия на организацию и оценку воздействия. Для наглядности и облегчения работы руководителей, планирующих стратегию фирмы, все факторы можно разместить на два столбца: один - факторы возможностей, другой - факторы угроз, расположенные по степени убывания значимости.

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценивать их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

Внутренняя среда – это совокупность характеристик организации, влияющих на ее положение и перспективы. Цель анализа внутренней среды состоит в том, оценить ресурсы организации, чтобы выявить и оценить сильные и слабые стороны фирмы в конкурентной борьбе. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Обследованию подлежат сложившаяся организационная структура, распределение функций, ответственности, ресурсов и прав подразделений и отдельных работников в организации, ее этика и традиции, отношения руководства и отношения неформального лидерства, социально- психологический климат в коллективе и другое.

Глубокий анализ каждого из этих вопросов в отдельности и комплексная оценка качества человеческих ресурсов позволит руководству выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и принять адекватные меры.

Кадровый срез (людские ресурсы) охватывает такие процессы, как: взаимоотношения менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда, стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками.

Имидж организации определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией. Успех стратегического планирования в организации больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования [2].

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

При анализе слабых и сильных сторон организации необходимо определить ключевые факторы успеха фирмы.

Выделение КФУ, действующих в ближайшей перспективе, и определение среди них важнейших составляют заметную часть работы по стратегическому планированию. Компания может получить конкурентное преимущество, концентрируясь на одном или более КФУ.

Результатом анализа внешней и внутренней среды является составление SWOT-анализа, который позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, сжатый анализ информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес [1].

Проанализировав методы построения стратегии можно сделать вывод, что не все из них реализуемы в российских условиях. При выборе методов принимается во внимание возможность получения информации о ситуации в отрасли и о положении конкурентов, а также возможности проведения некоторых видов анализа в рамках данной работы.

Библиографический список

1. *Дроздова В.А.* Нужна ли стратегия малому бизнесу? // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 4. С. 4–9.
2. *Кошевенко С.В.* SWOT-анализ как инструмент стратегического управления школой // Современные научные исследования и инновации. 2014. № 10. С. 143–146.
3. *Чупина И. П.* Влияние внешних и внутренних факторов на развитие российской экономики // Аграрный вестник Урала. 2011. № 3. С. 117.
4. *Чупина И. П.* Интеграция России в мировую экономику // European Journal of Economics and Management Sciences. 2016. № 2. С. 62–63.