

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**«Стратегический анализ внешней среды организации
(на примере магазина «СтройДом»)»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

студентки _____ 5 _____ курса _____ 571 _____ группы

направления _____ 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Аракелян Арпине Рафиковны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Н.С. Землянухина

подпись, дата

Зав. кафедрой менеджмента и
маркетинга, к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов
2020

ВВЕДЕНИЕ

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 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.

Актуальность темы обусловлена тем, что современная внешняя среда организаций характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во все возрастающем числе случаев – это условие выживания и развития. Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что сами организации генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые, например, виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования, технологий.

Анализ научной литературы свидетельствует о том, что проблемам формирования внешней среды, и её воздействия на организацию уделяется достаточно пристальное внимание учеными и специалистами. Вместе с тем, достаточно явно они обозначаются редко. Как правило, подразумевается, что обоснованный механизм управления организацией будет решать связанные с этим проблемы автоматически. Между тем, необходимость более конкретной,

целенаправленной постановки и решения проблем взаимодействия с внешней средой становится все более настоятельной.

Решение теоретических и практических управленческих задач взаимодействия с внешними факторами нашли отражение в работах многих ученых, среди которых, в первую очередь, следует отметить Н. Алексеева, С. Глазьева, В. Долгого, А. Касатова, Д. Кононова, Н. Костецкого, В. Кошкина, А. Крутика, Д. Львова, А. Муравьева, А. Подкосистого, Б. Райзберга, М. Римера, Д. Стиглица, Э. Уткина, И. Цыкина, Е. Таркановского, Г. Шепеленко, К. Штайльманна, Д. Эллермана, Е. Янковского и др.

Для того чтобы определить поведение организации во внешней среде, руководство должно иметь углубленное представление о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией.

Целью данной выпускной квалификационной работы является проведение стратегического анализа внешней среды организации и разработка стратегического плана развития организации.

Для достижения поставленной цели требуется решение следующих задач:

- рассмотреть понятие стратегического анализа внешней среды организации;
- охарактеризовать этапы стратегического анализа внешней среды организации;
- изучить методы анализа внешней среды организации;
- проанализировать внешнюю среду магазина «СтройДом»;
- произвести выбор стратегии магазина «СтройДом» на основе анализа внешней среды.

Объект исследования – магазин «СтройДом».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия организации с внешней средой и выработке стратегии организации.

Методологической и теоретической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, посвященных теории и методологии взаимосвязи организации с внешней средой.

Методами исследования данной управленческой проблемы послужили методы теоретического и эмпирического исследования, метод структурного анализа проблемы, системный анализ, экспертные методы исследования, моделирование и статистические исследования, математические и графические методы.

Структура исследования обусловлена целью и задачами исследования. Она состоит из введения, трёх глав, заключения и списка литературы.

Основное содержание работы

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты стратегического анализа внешней среды организации

Автор исследует понятие стратегического анализа внешней среды организации.

Система стратегического анализа на предприятии – один из основных аспектов, который существенно влияет на формирование целей, распределение функций, организацию процесса управления, распределение полномочий между менеджерами, который формирует эффективность функционирования предприятия на конкурентном рынке.

Автор предлагает понимать «стратегический анализ», как процесс анализа закономерностей и тенденций его развития, который проходит компания при постановке долгосрочных целей и выработке эффективной стратегии, состоящий в оценке собственных ресурсов и возможностей, применительно к состоянию (и потребностям) внешней среды рынка.

Далее автор ВКР исследует этапы стратегического анализа внешней среды организации.

По мнению автора анализ внешней среды позволяет выявить и тщательно исследовать возможности и угрозы, сильные и слабые стороны предприятия, которые могут оказывать влияние на предприятие в настоящем и в перспективе, а также получить качественную информацию для выработки управленческих решений по приспособлению предприятия к непостоянным условиям внешней

среды и наметить стратегические варианты развития.

Внешняя среда сегодня считается основной характеристикой предприятия. И представляет собой совокупность внешних факторов, с которыми оно взаимодействует.

Существует схема анализа внешней среды предприятия:

1. Стратегическая сегментация локального рынка - определение стратегических зон деятельности предприятия;
2. Отраслевой анализ среды функционирования стратегических зон хозяйствования предприятия;
3. Оценка привлекательности для предприятия стратегических зон хозяйствования и выбор наиболее приемлемых из них;
4. Стратегическое разделение внутренней среды предприятия – выделение стратегических единиц бизнеса;
5. Установление положения стратегических единиц деятельности предприятия в нужной отрасли.

Итогом анализа внешней среды является разработка вариантов стратегических решений, а также их исследование, оценка и конечный выбор стратегии деятельности предприятия.

Также автор рассматривает методы стратегического анализа внешней среды организации.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации. Самыми популярными считают SWOT-анализ, SNV-анализ (усовершенствованный SWOT-анализ), анализ ЕТОМ.

Предназначение методов анализа портфеля предприятия заключается в том, чтобы помочь менеджерам понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании.

К матричным методам анализа портфеля предприятия относятся:

- матрица BCG (Boston Consulting Group);
- матрица GE (McKinsey);
- матрица Shell (направленной политики);

- матрица Arthur D. Little (жизненного цикла);
- матрица стратегических характеристик.

По мнению автора, совершенно очевидно, что разработка стратегии организации — это перспективное и необходимое направление, имеющее большое значение как база ведения управленческих процессов организации в условиях рыночных отношений.

Во второй главе ВКР автор проводит стратегический анализ внешней среды магазина «СтройДом».

Автором даётся характеристика деятельности магазина «СтройДом».

Миссия магазина «СтройДом»: «Удовлетворение потребностей общества путём обеспечения потребителей строительными материалами при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников фирмы».

Рассмотрев показатели деятельности магазина «СтройДом» из отчета о прибылях и убытках за 2017г. и 2018 г., автор делает вывод, что предприятие прибыльное и финансово устойчивое.

Автор рассматривает этапы стратегического анализа внешней среды магазина «СтройДом».

Структура стратегического анализа внешней среды магазина «СтройДом» включает:

- 1) анализ факторов глобальной и макросреды организации;
- 2) анализ конкурентной обстановки организации;
- 3) анализ ключевых внешних стейкхолдеров организации.

Сканирование внешней среды магазина «СтройДом» состоит в мониторинге окружающей среды, оценке полученных данных и доведении результатов до ключевых сотрудников организации, посредством проведения PEST-анализа влияния факторов на деятельность предприятия. Анализ профиля макросреды предприятия показал, что количество положительно влияющих факторов социальной среды (+ 7) преобладает над количеством негативно влияющих (+ 3). В целом интегральная оценка показала, что относительно наиболее важное значение для торгового предприятия и, заслуживающие внимания, имеют

экономические и социальные факторы, меньшего внимания заслуживают политические и технологические факторы.

Далее автор проводит стратегический анализ внешней среды магазина «СтройДом».

Наиболее важной и влияющей силой отраслевой конкуренции для магазина «СтройДом» является - рыночная власть потребителей (более 65% влияния). Следующей за ней по значимости идет - конкуренция среди существующих организаций (25% влияния). Остальные три силы, хотя имеют влияние на конкуренцию, в рассматриваемой отрасли, но по сравнению с перечисленными выше двумя не значительное (приблизительно 10%).

Основными целевыми группами покупателей магазина «СтройДом» являются жители города и района. Основную группу покупателей магазина «СтройДом» составляют граждане в возрасте от 10 до 90 лет. В эту категорию входят как мужчины (основная масса), так женщины и дети.

Основные конкуренты магазина «СтройДом» – это расположенные на территории города магазины строительных материалов «Зодиак», «У Алика» и «Ермак».

Большинство поставщиков у магазина «СтройДом» это предприятия взаимовыгодные отношения с которыми сложились достаточно давно. Поэтому количество разовых контрактов на поставку товаров не превышает 20-ти процентов от общего количества договоров розничной купли-продажи. Это притом, что магазин «СтройДом» имеет договора с более чем сотней поставщиков.

В третьей главе ВКР автор предлагает направления совершенствования стратегического анализа магазина «СтройДом».

Автор проводит разработку направлений совершенствования этапов стратегического анализа магазина «СтройДом».

По мнению автора, в магазина «СтройДом» необходимы следующие направления совершенствования стратегического анализа: включение процедур по анализу рынка в целях усиления взаимосвязи с внешней средой, использование техники прогнозируемого (моделируемого) анализа для более

полного учета динамики изменений внешних параметров и отслеживания изменений в макроэкономической ситуации, на международных и локальных рынках в разных отраслях - основной, смежных и вновь зарождающихся. Т.е. это анализ в условиях спрогнозированного рынка, в виде цифрового моделирования.

Включение в стратегический анализ прогнозируемого анализа (моделируемого) на краткосрочную перспективу позволяет получить представление о наиболее важных и вероятных изменениях во внешней среде, выявить ключевые факторы успеха в конкуренции на будущих рынках, а также необходимые для этого ресурсы и способности. При проведении конкурентного анализа результаты прогнозируемого (моделируемого) анализа позволят выявить реакцию компании и конкурентов на изменение параметров рынка.

Для совершенствования методов стратегического анализа внешней среды в магазине «СтройДом» в условиях нестабильной внешней среды, по мнению автора, прежде всего, необходимо использовать следующую методику комплексного исследования данной проблемы, используя логическую последовательность этапов и процедур:

На первом этапе необходимо установить стратегическую цель анализа, в качестве которой должно быть регулярное и своевременное предоставление руководителям предприятия и структурных подразделений разнообразной информации о внешней среде для устранения или снижения уровня рисков при принятии управленческих решений, а также при разработке стратегии дальнейшего развития организации.

Затем должна быть разработана программа исследования, в которой определяется необходимая информация, источники и методы ее сбора и анализа, методы прогнозирования факторов внешней среды, а также конкретные исполнители исследований, календарный план и сроки предоставления полученных результатов.

Следующим этапом должен быть поиск и сбор информации о внешней среде для разработки и принятия стратегических решений.

После сбора информации ее необходимо соответствующим образом

обработать: вначале проверить на достоверность и непротиворечивость, затем систематизировать по отдельным факторам внешней среды так, чтобы ее было удобно анализировать и хранить.

На этапе анализа собранной информации при помощи методов экстраполяции, структурно-аналитических и экспертных методов следует определить состояние внешней среды и выявить открывающиеся для предприятия возможности и угрозы.

Для разработки стратегических планов предприятия и их ежегодной корректировке необходимо проводить прогнозирование внешней среды.

Так же, по мнению автора, для эффективного приведения в действие данной схемы анализа в магазине «СтройДом» необходимо создать и соответствующие организационно-экономические предпосылки. Для этого сначала следует определить организационную форму проведения анализа внешней среды. При исследовании отдельных направлений внешней среды предприятие может обращаться к специализированным исследовательским организациям, таким как консалтинговые и информационные фирмы, научно-исследовательские институты, высшие учебные заведения и т. п. Вместе с тем, предприятие магазин «СтройДом» должно самостоятельно проводить комплексное исследование внешней среды, силами отдела маркетинга. При создании этого направления работы целесообразно объединить усилия отдела маркетинга с другими подразделениями, занимающимися изучением отдельных аспектов внешней среды. Поэтому необходимо разделить между этими подразделениями полномочия и ответственность в системе исследования внешней среды предприятия, а также наладить информационное взаимодействие таким образом, чтобы не происходило дублирование работ и, в то же время, не возникали информационные пробелы по каким-либо направлениям. Это, прежде всего, касается взаимодействия специализированного подразделения с юридическим и финансово-экономическим отделами. Со снабженческими и сбытовыми подразделениями должен быть налажен свободный обмен информацией. А отдел маркетинга должен не только собирать информацию от подразделений, но и

координировать и направлять их усилия на более активный сбор информации о внешней среде. Для этого необходимо разработать и предоставить методические рекомендации работникам предприятия о том, какую, где и от кого следует собирать информацию. Деятельность по исследованию внешней среды должна осуществляться при активной поддержке высшего руководства фирмы. Оно должно предоставлять отделу маркетинга открытый доступ к информационным ресурсам предприятия, в том числе конфиденциальным, а также самим снабжать его информацией, полученной по своим каналам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

В данной работе мы рассматривали элементы внешней среды и ее влияние на организацию. Определили, что внешняя среда, или организационное окружение, — это все то, что лежит за границами организации и имеет возможность влиять на её функционирование. Факторы внешней среды, влияющие на процесс разработки стратегии развития организации, подразделяются на «ближнее» организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение, которое воздействует на организацию опосредовано.

Основные факторы, воздействующие на организацию, можно классифицировать как политические, экономические, культурные и технологические. Эти четыре группы факторов определяют процесс комплексного анализа, который помогает выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды. Мы также проанализировали типы внешней среды по степени присущей им неопределенности. Неопределенность представляется такими полярными характеристиками, как «стабильная—нестабильная». Эти характеристики могут различным образом сочетаться.

Природа этой неопределенности подразумевает соответствующие способы работы организации с внешней средой. Можно провести различие между

внутренними и внешними стратегиями. Внутренние стратегии включают в себя изменение сферы деятельности организации, амортизацию (посредством создания запасов и набора персонала), сглаживание и нормирование. Внешние стратегии включают маркетинговые мероприятия, заключение контрактов, кооптирование, лоббирование и объединение. Многие из этих стратегий активно используются организациями.

Определение факторов внешней среды и степени их воздействия на организацию не играли значительной роли в российской социально-экономической и политической истории. Это объясняется тем, что в течение семи десятилетий, предшествующих происходящему рыночному переходу, предпринимательская деятельность была запрещена законом и подавлялась идеологией того времени.

Прежняя парадигма управления в России базировалась на марксистской трактовке экономического развития. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, план выступал как регулятор производства.

Существовали положения, обосновывающие прямое управление предприятиями со стороны государства, ограничение хозяйственной самостоятельности, четкая система распределения и связей между предприятиями.

Но сейчас эта тема более чем актуальна, так как после перехода России к рыночным отношениям, стало образовываться большое количество предприятий. И основной задачей этих организаций стало выживание в такой среде, которая наблюдается у нас в стране. Эта среда стала очень подвижной и неопределённой. И теперь, чтобы выжить организациям приходится обращать внимание и считаться с всеми факторами внешней среды. Но нашим менеджерам и руководителям российских компаний трудно справиться с этой задачей. А объясняется это тем, что история современного предпринимательства и переходного периода российской экономики по сравнению со стабильной

ситуацией в других странах (например – США) наиболее кратковременная.

В настоящее время у нас стали вплотную подходить к проблеме выживания организаций во внешней среде и смягчению воздействия факторов внешней среды на деятельность фирмы.

Ещё одна проблема – это нехватка научных рекомендаций для менеджеров, направленных непосредственно на решение проблем российской экономики с её особенностями. И поэтому российским менеджерам приходится обращаться к трудам иностранных ученых и практиков.

В завершении вышерассмотренной темы следует отметить следующие ключевые моменты, которые определяют высокую степень значимости этой проблемы. На сегодняшний день внешняя среда имеет важное значение для всех без исключения организаций. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды (а это является общими характеристиками современного окружения отечественных промышленных предприятий) организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее. Поэтому определяющее значение в рыночных условиях играет стратегическое управление, информационной основой которого является анализ макро- и микроокружения организации.

Сегодня практически все основные функциональные подразделения промышленных предприятий имеют определенное представление о внешней среде. Однако процедуры сбора, анализа и передачи информации о ней осуществляются в большинстве случаев нецеленаправленно, спонтанно и случайно, поэтому информация не дает целостного представления о внешней среде и ее влиянии на результаты деятельности предприятия.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешней среды. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом

индивидуальных особенностей предприятия при соответствующих кадровом, финансовом и техническом обеспечении. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.