

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
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Бакаев Игорь

Научный руководитель
к.э.н., доцент

подпись, дата

С.М. Юсупова

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 г.

ВВЕДЕНИЕ

При переходе российской экономики на рыночные отношения хозяйствования, ситуация для хозяйственных субъектов на рынке стала нестабильной, в том числе и для предприятий строительной отрасли, ведь данная отрасль является одной из ведущих отраслей народного хозяйства. Сложившаяся нестабильная ситуация обусловлена тем, что произошли радикальные перемены в укладе страны, в том числе и в экономике. С переходом на рыночные условия хозяйствования строительные предприятия от отработанных годами и управляемой «сверху» подрядной деятельности перешли на принципиально новый для них тип инвестиционно-строительной деятельности. Эта отрасль играет важную роль в содействии развитию региональной экономики, поскольку считается, что данный сектор вносит важный вклад в переход к рыночной экономике посредством процесса творчества, поощряет развитие технологий, организационные инновации, изменения, создание рабочих мест, получение дохода, экономическую конкурентоспособность и другие аспекты социального развития в целом и промышленного расширения, в частности

Проблемы стратегического анализа внешних факторов организаций исследовали многие отечественные и зарубежные ученые, а именно Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Ансофф И., Питер Друкер, Разу М.Л., Томпсон А., Фатхутдинов Р.А., Градов А.Л., Чепаченко Н.В., Горемыкина В.А., Масленникова Н.П. и другие.

Специфические проблемы развития строительных организаций в разных аспектах исследовали: Симионова Н.Е., Волков В.А., Бузырев В.В., Фатхутдинов Р.А., Куприянов Н.С., Стаханов В.Р., Чикишева Н.М. и другие.

Объект исследования - АО «Шэлдом»

Предмет - процесс проведения стратегического анализа внешней среды организации.

Цель работы — сбор информации внешней среде организации для оценки вариантов стратегии и определения стратегических целей.

Задачи:

- Провести анализ теоретических положений по вопросу стратегического анализа внешней среды;
- Дать описание методов современного стратегического анализа внешней среды;
- Предоставить краткую организационно-экономическую характеристику организации – АО «Шэлдом»;
- Осуществить стратегический анализ внешней среды АО «Шэлдом»;
- Сформулировать конкретные предложения по выбору, адаптации и применению методов современного стратегического анализа для разработки стратегии развития организации и решения задач, исходя из характеристики проблем АО «Шэлдом».

Методологической основой исследования послужили системный, процессный, ситуационный, сбалансированный и стратегический научные подходы к исследованию хозяйственной деятельности коммерческих организаций.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

В первой главе Теоретические основы стратегического анализа рассмотрены понятие анализа внешней среды организации, компоненты и методы стратегического анализа внешней среды.

Внешняя среда состоит из макросреды и микросреды, которые в значительной степени влияют на эффективность работы компании. Микросреда - это непосредственно вовлеченные субъекты и связанные с ними компании, включая поставщиков, клиентов, риэлторов, государственные учреждения, конкурентов.

В то время как в макросреде происходят изменения, касающиеся социальной, экономической, политической, технологической,

демографической и культурной сфер. Для разработки и реализации стратегии предприятия необходимо анализировать как внешнюю среду, позволяющую установить возможности и угрозы, так и внутреннюю среду, определяющую сильные и слабые стороны предприятия.

Стратегический анализ внешней среды насчитывает множество различных методов, среди которых особое значение отводится неформальным методам экономического анализа или эвристическим. Данные методы зачастую называют креативными. Эвристические методы применяются с целью прогнозирования состояния исследуемого предмета в условиях неопределенности, при которой главным источником необходимой информации служит интуиция и логическое мышление специалистов М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шерemet¹ среди эвристических методов выделяют оценочные и оценочно-поисковые методы анализа.

Анализ внешней среды оказывает существенное влияние на формирование стратегического плана предприятия. Без информации о конкурентах, внешних агрессивных влияний нельзя выстроить грамотную стратегию борьбы с ними. В условиях усиления конкуренции, высокой степени неопределенности и быстро меняющихся внешних условий необходимо оценить возможности организации адекватно реагировать на изменения (реактивные способности), прогнозировать грядущие изменения, работать на опережение (проактивные способности).

Во второй главе проведено исследование внешней среды функционирования АО «ШЭЛДОМ».

самыми значимыми угрозами для АО «Шэлдом» будут являться появление новых игроков на рынке, задержка выплат со стороны заказчика и рост цен на стройматериалы. Самой слабой стороной является отсутствие

¹Баканов М.И., Мельник М.В., Шерemet А.Д. Теория экономического анализа: учебник / под ред. М.И. Баканова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 536 с.

стратегии развития компании, а самой сильной стороной – соблюдение сроков выполнения работ (своевременная сдача проекта).

Исходя из вышеизложенного, можно утверждать, что SWOT-анализ позволяет сформировать стратегию дальнейшего развития АО «Шэлдом», включающую в себя:

1. Улучшение рекламных технологий и увеличение их финансирования, разработка легальных способов минимизации налогообложения, улучшение менеджмента, внедрения прогрессивных информационных технологий.

2. Расширение доли рынка компании за счет захвата доли рынка основных конкурентов и привлечения их клиентов.

3. Улучшение сайта компании для увеличения уровня охвата рекламой целевых аудиторий, что повлечет увеличение объемов продаж.

Для анализа факторов внешней среды, прямо или опосредованно влияющих на систему АО «Шэлдом», был проведен PEST-анализ. К политико- правовым факторам, определяющим деятельность данной организации, относятся государственные органы власти, включая совокупность законов, которые они принимают, федеральные и региональные программы и проекты. Они определяют политику ценообразования в строительной отрасли; формирование норм и требований; контроль за охраной окружающей среды при проведении строительных работ; контроль о платы налогов, оформления разрешений на строительные работы и др.

К экономическим факторам относятся уровень инфляции в стране, который может привести к повышению цен на жилищное строительство, рост процентных ставок по ипотечным кредитам. К социо-культурным факторам можно отнести: наличие спроса населения на жилую недвижимость; желание потребителей получать качественные услуги и продукцию; стремление населения к улучшению жилищных условий, к более комфортной среде проживания. Технологические факторы включают в себя развитие новых технологий в отрасли; появление новых видов строительных материалов. Таким образом, согласно PEST-анализу, непосредственное воздействие на

деятельность предприятия АО «Шэлдом» оказывают наиболее сильное влияние факторы внешнего воздействия, такие как государственные программы и государственная политика в области развития ипотечного кредитования и жилищного строительства; увеличение спроса на жилье; новые технологии строительства. Эти факторы предприятие может рассматривать как возможности для своего развития. В то же время в качестве угроз внешней среды выступают следующие факторы: нестабильная экономическая ситуация; рост конкуренции на рынке строительства; рост цен; увеличение требований к качеству финансирования программ ипотечного кредитования и жилищного строительства.

В совокупности можно заметить, что отрасль статична: имеется ряд ключевых «игроков», составляющих конкуренцию друг другу, новых крупных застройщиков за рассматриваемый период не возникло. Увеличение занимаемых долей на рынке строительства является следствием естественного функционирования компаний в данной отрасли. Напомним: распределение долей рынка производилось на основании данных о непосредственном функционировании компаний на рынке, а именно на основании наличия текущего строительства и объема сданных объектов в конкретном году. Кроме того, данные изменения на рынке застройщиков также выступают следствием роста количества сделок слияния и поглощения в результате высокой кредитной нагрузки на компании отрасли. Мелким застройщикам недостаточно финансирования для реализации проектов (в силу, например, малоизвестности и как следствие, недоверия со стороны инвесторов и потенциальных покупателей) из-за чего они прибегают к переговорам более крупными представителями отрасли и как следствие, банкротятся.

В дополнение к представленным выше отраслевым особенностям, а также упомянутым ранее потенциальным факторам макросреды (объективным и информационным), необходимо отметить следующую гипотезу: ввиду специфики формирования финансового результата компаний

строительной отрасли, обозначим две ключевые группы внешнего воздействия: инвесторы (заказчики) и потребители.

В третьей главе рассмотрена реализация стратегического плана развития предприятия АО «ШЭЛДОМ».

Анализ конкурентной среды в жилищном строительстве Саратовской области свидетельствует о преобладании на рынке местных производителей и высокой степени их концентрации. Так, совокупная доля 10 строительных компаний составляет 62 %, причем 52 % приходится на 7 предприятий, а на тройку лидеров. То есть практически треть рынка принадлежит всего трем компаниям.

Высокая концентрация в строительной индустрии характерна для большинства регионов России. На это есть несколько причин: во-первых, сама особенность бизнеса подразумевает необходимость наличия у предприятия значительных производственных и финансовых ресурсов для возможности реализации больших проектов; во-вторых, большинство из действующих на рынке компаний возникли в результате реорганизации существовавших еще во времена плановой экономики крупных строительных трестов; в-третьих, масштабный бизнес имеет больше возможностей лоббировать свои интересы на самых различных уровнях, начиная от вопросов получения разрешительной документации или преимуществ в конкурсном отборе на участие в проектах и заканчивая формированием административных барьеров для входа на рынок игроков из других регионов.

Сказанное позволяет заключить, что в сложившихся условиях крупные строительные предприятия являются более жизнеспособным, но нельзя не отметить негативную сторону данного положения дел – ограничение конкуренции усиливает риски злоупотреблений, что часто сказывается на качестве выполняемых работ, ценах, сроках и предлагаемых потребителям условиях. Считаем, что ослабление положения отрасли в регионе было вызвано не только кризисными явлениями в экономике, но и рядом накопившихся проблем более глубоко характера. Безусловно, развитие

строительства в Саратовской области в перспективе может тормозиться и другими факторами. Один из таких факторов – инфраструктурный. В связи с повышенной стоимостью застроенностью земельных участков в центральных районах Саратова и области становится очевидной необходимость строительства объектов эконом-класса (которые считаются локомотивом строительной отрасли) на неосвоенных территориях.

Следует отметить, что текущее состояние строительной отрасли Саратовской области, отличается нестабильностью, обусловленной наличием ряда проблем. В этой связи необходимо комплексно решать проблемы адаптации строительных предприятий к динамическим изменениям на рынке и выбирать оптимальную стратегию развития строительной отрасли. Для формирования ключевого направления повышения конкурентных преимуществ строительных предприятий должна быть разработана система мер взаимной материальной ответственности и заинтересованности в конечных результатах деятельности хозяйствующих субъектов, участвующих: в материально-техническом снабжении; строительном производстве; товародвижении; реализации и потреблении готовой строительной продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из важных аспектов менеджмента качества согласно стандарту ГОСТ Р ИСО 9001-2015 является риск-ориентированное мышление, которое позволяет рассматривать менеджмент изменений как важное условие для достижения коммерческого успеха организации с учетом одновременного воздействия на организацию внешних и внутренних факторов, оказывающих воздействие на результаты ее работы. Понимание вероятностного подхода к установлению планируемых результатов деятельности организации в условиях неопределенности рисков и возможных угроз, определяют необходимость объективной и всесторонней оценки внешних факторов

развития организации, относящиеся к стратегическому направлению развития организации, влияющие на способность достигать намеченных результатов в системе менеджмента качества организации. В этой связи объективным инструментом обеспечения устойчивого успеха организации может стать адаптивная стратегия данной организации, которая будет призвана гармонизировать возможности организации и ее внутреннюю среду с влиянием внешней среды.

Организация мониторинга внешних факторов, а также анализ полученной информации являются важным условием для формирования адаптивной стратегии организации, проведения оценки потенциальных рисков, а также анализом результатов своевременного реагирования внутрифирменного менеджмента на изменения во внешней и внутренней среде организации. Таким образом, механизм формирования адаптивной стратегии развития организации можно представить как процесс трансформации и конкретизации применительно к особенностям организации положений сложившейся государственной политики, с учетом факторов внешней и внутренней среды, прогнозирования вероятности возникновения возможных рисков при реализации стратегии, намерений и целей организации. Данные аспекты определяют важность повышения внимания отечественных бизнес структур к методике проведения анализа внешних и внутренних факторов, определяющих устойчивость и перспективность реализации бизнес-моделей коммерческих организаций.

Факторы внешней среды, состоящие из аспектов государственной политики, социально-культурных и экономических аспектов, оказывают значительное и положительное влияние на внутренние факторы.

Каждая компания должна определять и реализовывать бизнес-стратегии, наилучшим образом соответствующие внутренним возможностям компании в условиях конкуренции. Несколько альтернативных бизнес-стратегий, которые могут быть разработаны компанией, - это конкурентная стратегия и стратегические партнерские отношения. конкурентная стратегия

Растущая конкуренция требует от компаний наличия конкурентного преимущества, чтобы выиграть конкуренцию и получить рынок и возможности. Чтобы предвидеть это, компании необходимо будет разработать конкурентную стратегию, которая фокусируется на ключевых компетенциях как с точки зрения цены, качества, гибкости, так и доставки. Повысить производительность можно, применив одну из конкурентных стратегий компании, как выразился Портер (2004), который утверждает, что если компания сможет достичь и сохранить общее преимущество в затратах, то компания будет компаниями, которые работают выше среднего в отрасли. Компании, которые могут достичь и поддерживать дифференциацию, будут иметь показатели выше среднего в отрасли, и если компания может достичь устойчивого преимущества в затратах (фокус на затратах) или дифференциации (фокус на дифференциации) в своем сегменте, и сегмент является структурно привлекательным, сторонники стратегического фокуса будут компаниями с показателями выше среднего в отрасли.

Стратегией является расширение рынка, ребрендинг, партнерство с другими заинтересованными сторонами или увеличению роли кредитных организаций в целевом финансировании строительной– деятельности АО «Шэлдом».

Можно сформировать стратегию дальнейшего развития АО «Шэлдом», включающую в себя:

1. Улучшение рекламных технологий и увеличение их финансирования, разработка легальных способов минимизации налогообложения, улучшение менеджмента, внедрения прогрессивных информационных технологий.
2. Расширение доли рынка компании за счет захвата доли рынка основных конкурентов и привлечения их клиентов.
3. Улучшение сайта компании для увеличения уровня охвата рекламой целевых аудиторий, что повлечет увеличение объемов продаж.