

## Анализ среды. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать каналы поступления ресурсов от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления. Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды неограничены. Кроме того, на них претендуют другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует потенциальная опасность, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии;
- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы;
- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;
- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:

- где находится организация по отношению к другим участникам бизнеса;
- где, по мнению высшего руководства, должна находиться предприятие в будущем;
- что необходимо сделать, чтобы предприятие переместилась из положения, в котором находится, в то положение, где его хочет видеть руководство.

Чтобы фирма могла результативно изучать состояние внешней среды, должна быть создана специальная система ее наблюдения и изучения.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других

информационных изданиях;

- участие в конференциях;
- анализ опыта работы предприятия;
- изучение мнения сотрудников предприятия;
- проведение собраний, совещаний, "мозговых штурмов", различных конкурсов и т.д.

В процессе изучения важно вскрыть тенденции, характерные для изменения состояния отдельных параметров и попытаться предсказать направления их развития с тем, чтобы предвидеть ожидающие предприятия угрозы и преимущества в будущем.

### **Характеристика макроокружения**

Стратегическое планирование рассматривает внешнее окружение как совокупность двух сред: макроокружения и непосредственного окружения. Кроме того, исследуется внутренняя среда.

Макроокружение создает общие условия существования фирмы. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера применительно к отдельно взятому субъекту хозяйствования, оно оказывает общее влияние на все субъекты. Тем не менее, степень влияния макроокружения на различные организации неодинакова, что обусловлено спецификой бизнеса, в котором действует фирма, внутренним потенциалом организации. Рассмотрим эти факторы.

1. Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает решающее влияние на деятельность субъектов хозяйствования. Поэтому важнейшие параметры экономики должны постоянно отслеживаться и прогнозироваться. Среди них важнейшими являются следующие: темпы инфляции или дефляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика внутреннего валового продукта; производительность труда и т.д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что для одного представляется экономической угрозой, другое воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий - как выгода.

2. Политические факторы. Политические факторы должны изучаться, чтобы высшее руководство предприятия имело ясное представление о политических намерениях органов государственной власти. Это важно для того, чтобы знать, какие государственные программы намерено предпринять правительство в области политики и экономики, в какой мере эти программы могут затронуть интересы конкретной фирмы, какие группы лоббирования существуют в государственном аппарате, какое отношение у правительства существует к различным секторам экономики и регионам страны, какие изменения в законодательной и нормативно-технической базе возможны и т.д.

3. Рыночные факторы. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы: демографические факторы; жизненные циклы изделий и самих хозяйствующих субъектов; уровень конкуренции; уровень и динамика доходов и т.д.

4. Технологические факторы. Анализ этой сферы внешней среды позволяет своевременно выявить возможности, которые открывает для производства развитие науки и техники. Речь идет о возможности совершенствования, как продукции, так и технологии ее изготовления.

5. Международные факторы. Действие предприятия на международном рынке вызывает необходимость отслеживать сферу международного сотрудничества. Угрозы и новые возможности здесь могут возникнуть в результате: облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных компаний или отечественных за рубежом; деятельности иностранных фирм; создания иностранных картелей (например, ОПЕК); изменения валютного курса; принятия политических решений в странах, выступающих в качестве иностранных инвесторов и т.д. Исследование этих проблем должно быть направлено на укрепление национального рынка, поиск правительственной поддержки и защиты против иностранных конкурентов.

6. Социальные факторы. Изучение социальных факторов направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес следующих социальных явлений и процессов: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования; мобильность людей к перемене жизни и т.п. Изучение социальных факторов важно по двум причинам. Во-первых, потому, что они являются всепроникающими, т.е. обуславливающими внутреннюю среду предприятия. Во-вторых, потому, что они влияют на другие компоненты внешней среды и таким образом оказывают дополнительное влияние на фирму.

### **Характеристика непосредственного окружения**

Анализ непосредственного окружения предусматривает исследование компонентов внешней среды, с которыми предприятие непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности. Важным здесь является то, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, предотвращать появление угроз и создавать некоторые преимущества. Непосредственное окружение включает: покупателей продукции и услуг фирмы; поставщиков; конкурентов и рынок рабочей силы, контрактные аудитории.

Рассмотрим эти составляющие:

1. Конкуренты. Анализ конкурентов занимает особо важное место в стратегическом планировании. Данное исследование направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию бизнеса.

К конкурентам относятся:

- внутриотраслевые конкуренты, т.е. фирмы, производящие аналогичную продукцию;
- фирмы, которые производят замещающий продукт;
- фирмы, которые могут войти на рынок (потенциальные конкуренты).

Кроме названных субъектов, к конкурентам можно отнести покупателей и поставщиков, которые могут заметно ослабить позицию фирмы.

Особое внимание при анализе должно быть уделено потенциальным конкурентам. Игнорирование угроз со стороны выходящих на рынок фирм зачастую является важнейшей причиной проигрыша в конкурентной борьбе. Поэтому анализ должен быть направлен на то, чтобы заранее планировать барьеры, противодействующие вхождению потенциальных конкурентов на рынок. К ним могут относиться: низкие издержки за счет больших объемов выпуска продукции; контроль за каналами распределения продукции; пользование местными (локальными) особенностями при производстве продукта и т.п.

2. Покупатели. Задача данного анализа состоит в том, чтобы определить потребителей продукции данной фирмы. Это позволяет выяснить следующее: какой продукт нужен покупателю, на какой объем продаж может рассчитывать фирма; в какой мере покупатели привержены продукту фирмы; насколько можно расширить круг потенциальных покупателей; что ожидает продукцию фирмы в будущем и т.д.

Портрет покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- социально-экономические (доходы, профессия и т.п.);
- демографические характеристики (возраст, пол, образование, сфера деятельности и т.п.);
- психографические характеристики (стиль жизни, мнения и т.п.);
- поведенческие характеристики (отношение к товару, восприятие цены, частота покупок в одном магазине и т.п.).

Фирма определяет, насколько сильны ее позиции, чтобы диктовать свои условия покупателю. Если фирма является монополистом, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе нужного ему товара и, следовательно, его позиция по отношению к продавцу товара существенно ослаблена. И, наоборот, если у покупателя есть выбор, то позиции продавца товара более слабые, и он вынужден искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньшую возможность в выборе продавца.

Положение покупателя на рынке, учитываемое при разработке стратегии фирмы, зависит от ряда факторов, среди которых наиболее важны следующие:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя о состоянии рынка товара;
- наличие и объемы выпуска замещающих товаров;
- чувствительность покупателя к цене товара, которая определяется объемом закупок данного товара, ориентацией на определенное качество

товара, экономическим положением покупателя, особенностью лиц, принимающих решение о покупке и т.п.

3. Поставщики. Анализ направлен на выявление факторов в деятельности поставщиков, снабжающих фирму сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом и т.п., от которых зависят себестоимость и качество выпускаемой продукции. Влияние поставщиков на деятельность фирмы недооценивать нельзя, поскольку они могут поставить фирму в сильную зависимость от себя.

Меру влияния поставщиков как конкурентов можно оценить следующими факторами:

- уровень специализации поставщиков;
- затраты, которые может понести поставщик при замене клиентов;
- возможность замены приобретаемых покупателями ресурсов другими;
- объем продаж поставщиков и т.д.

При изучении поставщиков необходимо исследовать:

- стоимость поставляемого товара, и тенденции ее изменения;
- гарантии качества поставляемого товара;
- временной график поставки;
- надежность поставщиков (пунктуальность, обязательность выполнения договорных обязательств и т.п.).

4. Рынок рабочей силы. Исследование рынка рабочей силы производится для того, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами. Здесь важно следующее:

- наличие на рынке труда необходимых фирме кадров определенной квалификации, пола, возраста и т.п.;
- анализ политики, проводимой профсоюзами, государством, объединениями нанимателей и т.п. в области занятости и оплаты труда;
- изучение стоимости рабочей силы и динамики ее изменения.

5. Контактные аудитории. Это средства массовой информации, общества потребителей, экологические общественные организации и т.п., которые оказывают существенное влияние на формирование благоприятного облика фирмы.

### **Анализ и оценка внутренней среды фирмы**

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называется управленческим обследованием. Оно представляет собой процесс исследования внутренней среды фирмы, предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе.

С целью обследования рекомендуется в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы. Рассмотрим эти области.

1. Маркетинг. Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции и включает следующее:

- стратегию продукта;
- стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
- разнообразие ассортимента и качество продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
- разнообразие ассортимента и качество продукции;
- рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
- послепродажное и предпродажное обслуживание населения;
- эффективность сбыта, рекламы и продвижения товаров;
- прибыль от различных товаров и услуг;
- концентрация продаж на нескольких продуктах или нескольких покупателях;
- эффективность каналов сбора информации о рынке;
- жизненный цикл продуктов фирмы и возможность расширения продаж;
- каналы распределения: количество, охват, контроль;
- имидж и репутация товаров;
- ценовая политика, гибкость в установлении цен;
- возможность обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты;
- подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса, и в какой мере.

2. Производство. Важным элементом анализа достоинств и недостатков фирмы является производство. Сюда входят: изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки. В западной литературе данный анализ получил название "анализ управления операциями". В ходе такого анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- Может ли фирма производить товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты?
- Какой доступ имеет фирма к новым материалам, зависит ли она от

единственного или ограниченного количества поставщиков?

- Является ли производственный аппарат фирмы современным, хорошо ли он обслуживается?

- Направлена ли политика закупок на снижение величины материальных запасов и времени изготовления заказа (длительности производственного цикла);

- Обладает ли фирма эффективной системой контроля качества?

С этой целью анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом уделяется: затратам на приобретение сырья; эффективности использования производственных мощностей; эффективности цикла “научные разработки - проектирование - производство”; рациональности использования патентов, торговых марок; защите коммерческой тайны.

3. Финансы. Анализ финансового состояния является важнейшим этапом стратегического планирования. Постоянный финансовый контроль имеет свои преимущества и недостатки, которые определяют его место в стратегическом планировании.

К преимуществам финансового анализа можно отнести следующее:

- анализ финансовой деятельности позволяет выявить источники проблем;
- многие тенденции в финансовой деятельности носят устойчивый характер, что легко отразить в стратегическом планировании;
- финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить проблемы не только на качественном, но и количественном уровне;
- состояние финансов отражает положительные и отрицательные стороны хозяйствования.

Финансовый контроль имеет следующие недостатки:

- на результаты финансового анализа может оказывать влияние субъективный фактор;
- быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают финансовый анализ бесполезным;
- разрыв между временем проведения финансового анализа и временем возникновения финансовой ситуации бывает достаточно большим, что не позволяет в ряде случаев принять своевременные меры по оздоровлению финансов;

В процессе финансового анализа кроме выявления резервов изучается следующее:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- величина капитала фирмы, его структура в сравнении с отраслевыми показателями и показателями конкурентов;
- структура и величина налогов;
- работа с собственниками имущества фирмы, инвесторами и акционерами;

- эффективность контроля за издержками;
- эффективность эккаунтинга.

При проведении финансового анализа могут применяться как универсальные, так и специальные методики.

4. Персонал. Кадровый анализ предусматривает выявление резервов в использовании кадрового потенциала фирмы. Изучение опыта работы, как процветающих фирм, так и фирм-банкротов показывает, что истоки серьезных проблем, как правило, кроются в людях.

Изучение кадрового потенциала позволяет выявить ряд проблем, которые могут быть устранены средствами стратегического планирования.

Анализ должен дать ответ на следующие вопросы:

- Какова подготовка и компетентность руководства фирмы?
- Насколько эффективна и конкурентоспособна система стимулирования труда в фирме?
- Как обеспечивается преемственность руководящих кадров?
- Насколько эффективна система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров?
- Есть ли текучесть кадров среди ведущих руководителей и специалистов?
- Какова эффективность системы расстановки, оценки и продвижения кадров?
- Можно ли улучшить работу фирмы путем участия работников предприятия в управлении?
- Насколько понимают и разделяют цели и задачи фирмы ее сотрудники?

5. Культура и имидж фирмы. Сюда входят слабоформализуемые факторы, которые создают образ фирмы. Климат в фирме называется культурой фирмы, которая отражает преобладающие обычаи, нравы и верования. Высшее руководство должно использовать эту культуру в стратегическом планировании, чтобы привлечь в фирму работников определенного профиля, стимулировать определенный тип поведения, стимулировать клиентов к покупке товаров и т.п.

Культура и имидж подкрепляются или ослабляются репутацией фирмы. Насколько удачными являются культура и образ фирмы, можно судить по ответам на следующие вопросы:

- Была ли фирма последовательна в реализации стратегии деятельности?
- Каково лицо фирмы среди других фирм в данной отрасли?
- Привлекает ли фирма известных специалистов?
- Насколько соответствуют товары и услуги фирмы ее рекламе?

После получения ответов на эти вопросы выявляются сильные и слабые стороны в работе с кадрами, определяются проблемы, требующие немедленного внимания со стороны высшего руководства в стратегическом планировании.

### **Определение критических точек организационной среды**

Ознакомившись с общим строением организационной среды, фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для



нее наиболее важными. Другими словами, уже на начальном этапе фирма должна определить пределы анализа среды.

На установление таких пределов влияют три основных фактора:

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;
- Как показывает первый фактор, у каждой организации есть свой комплекс критических точек. Он зависит от размера организации, характера ее деятельности, выбранных ею целей, географических, исторических и прочих особенностей. Размеры организации неоднозначно влияют на установление круга значимых факторов внешней среды.

С одной стороны, крупная организация имеет возможность большего контроля над окружающей средой, чем небольшая. Влияние крупной фирмы на окружающую среду может, в определенной степени, нейтрализовать воздействие внешнего мира на ее деятельность. Поэтому целый ряд элементов внешней среды представляются крупной организации менее значимыми, чем мелкой (например, у нее, как правило, стабильные, хорошо налаженные контакты с поставщиками, она менее уязвима перед конкурентами, имеет серьезные финансовые преимущества в плане освоения новых технологий и т.д.).

С другой стороны, крупные фирмы, во-первых, менее подвижны и гибки, чем небольшие, а потому должны хорошо ориентироваться в окружающей среде, для того чтобы суметь заранее приспособиться к будущим изменениям. Крупные фирмы несут большую социальную ответственность перед внутренними участниками, потребителями, обществом в целом; во-вторых, крупные фирмы могут расширить анализ внешней среды по сравнению с мелкими в связи с наличием у них серьезного экономического потенциала. Крупной фирме уже в текущем, коротком периоде становится возможно провести анализ не только рабочей, но и общей среды.

Формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации  
Когда определены наиболее значимые факторы среды организации, необходимо получить о них всю возможную информацию.

Техника формирования базы данных. Определение информации о критических точках среды можно осуществить следующими способами:

- сканирование среды (поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе);
- мониторинг среды (отслеживание текущей, вновь появляющейся информации);
- прогнозирование (попытки создать информацию о будущем состоянии 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 недостатком 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**

Оценка информации является заключительным этапом анализа организационной среды. Итоги оценки используются в качестве основы для стратегического анализа и определения возможных вариантов стратегии. Основной целью оценки информации является выяснение отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность фирмы.

Существует несколько распространенных методов оценки. Среди них метод "5 x 5". Метод "5 x 5" для определения наиболее значимых элементов внешней среды был предложен в 1984 г. А.Х. Меском. Он включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды.

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.
2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?
3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
4. Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?
5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из 5 вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния.

Другой метод оценки может представлять собой перечень из четырех вопросов, включающий основные критерии оценки влияния каждого

значимого фактора среды на будущее организации.

1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?
2. Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?
3. Насколько велико будет воздействие фактора на организацию?
4. Когда воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?

Источник - И.А.ПОДЕЛИНСКАЯ, М.В. БЯНКИН СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. - 55 с.