Реферат

**на тему:**

Аналіз факторів зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовище та безпосереднє оточення (так звані, відповідно, середовище непрямого впливу та середовище прямого впливу).

Макросередовище створює загальні умови знаходження організації. В більшості випадків макросередовище не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації. Однак ступінь впливу стану маакросередовища на різні організації неоднакова. Це пов’язано як з відмінностями у сферах діяльності організацій, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі організації.

Вивчення економічного компоненту макросередовища дозволяє зрозуміти те, як формуються та розділяються ресурси. Воно передбачає аналіз таких характеристик, як величина валового національного продукту, темп інфляції, рівень безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, платіжний баланс, норма накопичення і т.п. При вивченні економічного компоненту необхідно звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, видобувні природні ресурси, клімат, тип та рівень розвитку конкурентних відносин, структура населення, рівень освіти робочої сили та величина заробітної плати. Важливо також розуміти, що та чи інша конкретна зміна стану економіки може здійснити позитивний вплив на одні та негативний на інші організації.

Аналіз правового регулювання, що передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дії у взаємодії з іншими суб’єктами права та допустимі методи відстоювання своїх інтересів. Вивчення правового регулювання не повинно зводитись тільки до вивчення змісту правових актів. Важливо звернути увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, традиції, що складаються в цій області, та процесуальна сторона практичної реалізації законодавства. Для керівників особливе значення має такий політичний аспект як настрій адміністрації, законодавчих органів та судів по відношенню до бізнесу.

Політична складова макросередовища повинна вивчатися в першу чергу для того, щоб мати уяву про наміри органів державної влади у відношенні розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір провадити в життя свою політику. Вивчення політичного компоненту повинно концентруватися на виявленні того, які програми намагаються провести в життя різні партійні структури, які групи лобіювання існують в органах державної влади, яке відношення у урядах існує по відношенню до різних галузей економіки та регіонів країни, які зміни в законодавстві та правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів та норм, що регулюють економічні процеси. При цьому важливому виявити такі базові характеристики політичної підсистеми: яка ідеологія визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд, яка степінь громадського незадоволення та наскільки є сильними опозиційні політичні структури, щоб, використовувати це незадоволення, захопити владу.

Вивчення соціальної складової макросередовища спрямоване не те, щоб виявити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як: відношення людей до роботи та якість життя; існуючі в суспільстві звичаї та вірування; цінності людей; демографічна структура суспільства; ріст населення; рівень освіти, мобільність людей чи готовність до зміни місця проживання і т.п. Соціальні процеси змінюються відносно повільно. Однак якщо відбуваються певні соціальні зміни, то вони призводять до багатьох дуже суттєвих змін в оточенні організації.

Аналіз технологічної складової дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки та техніки відкриває для виробництва нової продукції, для вдосконалення продукції, що виробляється, та для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Процес науки та техніки несе в собі великі можливості та не менш великі загрози для фірми. Багато організацій нездатні побачити нові перспективи, що перед нею відкриваються, так як технічні можливості для здійснення корінних змін переважно створюються за межами галузі, в якій вони функціонують. Спізнившись з модернізацією, вони гублять свою долю ринку, що може призвести до дуже негативних наслідків для них.

Проводячи вивчення різних складових макросередовища, дуже важливо мати на увазі два слідуючи моменти. По-перше, це те, що всі складові макросередовища знаходяться в стані сильного взаємовпливу. Тому їх вивчення і аналіз повинні вестися не тільки в окремій складовій, але й як ці зміни відобразяться на інших складових макросередовища. По-друге, це те, що ступінь впливу окремих складових макросередовища на різні організації є неоднаковою. Організація повинна визначити для себе, які з зовнішніх факторів здійснюють значний вплив на її діяльність і скласти список тих зовнішніх факторів, які є потенційними носіями загрози для неї та список тих зовнішніх факторів, зміни в яких можуть відкрити додаткові можливості для організації.

Для того, щоб організація могла результативно вивчати стан складових макросередовища, повинна бути створена спеціальна система слідкування зовнішнього середовища, яка повинна здійснювати проведення слідкувань як в момент особливих подій, так і регулярні спостереження (звичайно один раз на рік) за станом важливих для організації зовнішніх факторів.

Проведення спостережень може здійснюватися багатьма способами. Найбільш розповсюдженими з них є:

* аналіз матеріалів, що були опубліковані в книжках, журналах та інших інформаційних видання;
* участь у професійних конференціях;
* аналіз досвіду діяльності організації;
* вивчення думку співробітників організації;
* проведення внутрішньо організаційних зібрань та обговорень.

При вивченні складових макросередовища необхідно виявити ті тенденції, які характерні для зміни стану деяких важливих факторів, та намагатися передбачити напрямок розвитку цих факторів для того, щоб побачити, які загрози можуть очікувати організацію та які можливості можуть відкриватися перед нею в майбутньому.

Система аналізу макросередовища дає необхідний ефект, якщо вона підтримується вищим керівництвом та дає йому необхідну інформацію, якщо вона тісно пов’язана з системою планування в організації та якщо робота аналітиків, працюючих в цій системі, поєднається з роботою спеціалістів по стратегічним питанням.

Вивчення безпосереднього оточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що організація може здійснювати істотний вплив на характер та зміст цієї взаємодії.

Аналіз покупців як складової безпосереднього оточення організації в першу чергу має своєю з задачею складання профілю тих, хто купує продукт, що реалізується організацією. Вивчення покупців дозволяє організації краще зрозуміти те, який продукт в найбільшій мірі буде сприйматися покупцями, на який об’єм продаж може розраховувати організація, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що очікує продукт в майбутньому та ін.

Вивчаючи покупці, фірма також виявляє для себе, наскільки сильними є його позиції по відношенню до неї в процесі торгу. Існує цілий ряд факторів, які визначають торгову силу покупця і які обов’язково повинні бути вивчені в процесі аналізу покупця. До числа таких факторів відносяться слідуючи:

1) співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;

2) об’єм закупок, що здійснюється покупцем;

3) рівень інформованості покупця;

4) наявність замінюючи продуктів;

5) вартість для покупця переходу до іншого продавця;

6) чутливість покупця до ціни, яка залежить від загальної вартості здійснених ним закупок, його орієнтації на певну марку, наявність певних вимог до якості товару, його прибутки, системи стимулювання та відповідальності осіб, які приймають рішення про покупку.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів в діяльності суб’єктів, забезпечуючи організацію сировиною, напівфабрикатами, фінансами і т.п., від яких залежать ефективність роботи організації, собівартість та якість продукту, що виробляється організацією.

При виборі постачальників дуже важливо глибоко та всесторонньо вивчити їх діяльність та потенціал для того, щоб зуміти побудувати такі відносини з ними, які забезпечували б організації максимум сили у взаємодії з постачальниками.

Конкурентну силу постачальника визначають слідуючи фактори:

* рівень спеціалізованості постачальника;
* величина вартості переключення для постачальника на інших покупців;
* ступінь спеціалізованості покупця в придбанні певних ресурсів;
* сконцентрованість постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
* важливість для постачальника об’єму продаж.

При вивченні постачальників матеріалів та комплектуючих в першу чергу необхідно звернути увагу на слідуючи характеристики їх діяльності:

1. вартість товару, що постачається;
2. гарантію якості товару;
3. часовий графік доставки товарів;

4) пунктуальність та обов’язковість виконання умов доставки товару.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона намагається отримати з зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе та дуже важливе місце в стратегічному управлінні. Дане вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі та сильні сторони конкурентів та на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби.

Конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, які виробляють аналогічну продукцію та реалізують її на одному і тому ж ринку. Суб’єктами конкурентного середовища являються також й ті фірми, які можуть увійти на ринок, а також ті фірми, які виробляють замінний продукт. Крім них, на конкурентне середовище організації здійснюють помітний вплив її покупці та постачальники, які, володіють силою до торгу, можуть помітно послабити позицію організації на поле конкуренції.

Також дуже важливим є приділяти належну увагу тільки-но прийшовши на ринок фірмам („прибульцями”). Необхідно завчасно створити бар’єри на шляху входження потенційних „прибульців”. Такими бар’єрами можуть бути поглиблена спеціалізація у виробництві продукції, низькі витрати за рахунок економії від великого об’єму виробництва, контроль над каналами розподілу, використання локальних особливостей, які надають переваги в конкуренції і т.п. Однак будь яка з цих мір виявляється діючою тільки тоді, коли вона являється реальним бар’єром для „прибульця”. Тому дуже важливо знати те, які бар’єри можуть зупинити чи завадити потенційному „прибульцю” вийти на ринок, та встановлювати саме ці бар’єри.

Дуже великою конкурентною силою володіють виробники замінюючої продукції, Для того, щоб зуміти гідно зустріти виклик зі сторони таких фірм, організація повинна мати у собі достатній потенціал, щоби перейти до створення продукту нового типу.

Аналіз ринку робочої сили спрямований на те, щоби виявити його потенційні можливості у забезпеченні організації необхідними для рішення нею своїх задач кадрами. Організація повинна вивчати це ринок як з точки зору наявності на ньому кадрів необхідної спеціальності та кваліфікації, необхідного рівня освіти, необхідного віку, статі та ін., так і з точки зору вартості робочої сили. Важливим напрямком є аналіз політики профспілок, які мають вплив на цьому ринку.