

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «ТАНДЕР»)**

студентки 5 курса 572 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Бульенщиковой Светланы Владимировны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
к.э.н. доцент кафедры  
менеджмента и маркетинга

\_\_\_\_\_  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Леванова Л.Н.

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2018

**Введение.** Стратегический анализ является одним из ключевых элементов стратегического управления и имеет огромное значение для деятельности организации и ее развития. Информация, полученная в процессе стратегического анализа, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений и, таким образом, способствует их большей эффективности.

**Актуальность темы** выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что наша 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.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение, наряду с внутренней средой, изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и задач, при их достижении, а также для более эффективного использования своего потенциала.

**Степень разработанности проблемы.** Основой работы послужили труды таких авторов, как Баринов В.А., Котлер Ф., Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж., Портер М. и другие, а так же в написании данной выпускной квалификационной работы были использованы следующие периодические

издания «Фундаментальные исследования», «Научно-методический электронный журнал «Концепт» и другие.

**Объектом исследования** является стратегический анализ внешней среды АО «Тандер».

**Предметом исследования** является – отношение управления, складывающегося в процессе стратегического анализа внешней среды АО «Тандер».

Цель - исследования стратегического анализа внешней среды в АО «Тандер».

Для достижения поставленной цели были определены и решались следующие задачи:

- Исследование теоретических аспектов стратегического анализа внешней среды в организации;
- Оценка стратегического анализа внешней среды в АО «Тандер»;
- Разработка направлений совершенствования стратегического анализа в АО «Тандер».

**Основное содержание работы.** Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Анализ внешней и внутренней среды в любой форме должен проводиться постоянно в различных формах. Он является основой для принятия любых решений о деятельности фирмы.

Внешняя среда признается большинством современных теорий управления главной характеристикой фирмы. Она представляет совокупность внешних факторов (условий), с которыми та взаимодействует.

Конечной целью внешнего анализа является формирование альтернативных стратегических решений, их оценка и окончательный выбор стратегии. Эти решения должны быть ориентированы на использование

возможностей и защиту от угроз, связанных с изменением внешней среды. Более узкие цели анализа связаны с формированием и оценкой инвестиционных решений, а также развитием конкурентных преимуществ.

Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей:

- макросреда (среда косвенного воздействия);
- микросреда (среда прямого воздействия).

*Макросреда* включает общие факторы, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения. Стратегическими факторами макросреды считаются такие направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

*Микросреда* включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия. Это акционеры, поставщики, местные организации, конкуренты, покупатели, кредиторы, профсоюзы, торговые и иные организации.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то, чтобы не увязнуть в анализе, рекомендуется ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия. Считается, что полезно рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализ (по первым буквам английских слов *political-legal* - политико-правовые, *economic* - экономические, *socio-cultural* - социо-культурные, *technological* - технологические факторы). Хотя, безусловно, на деятельность предприятия могут оказывать влияние и другие специфические факторы макросреды.

Стратегический анализ включает следующие этапы: анализ миссии и цели; анализ внутренней среды; анализ внешней среды; анализ среды в целом. Первый этап стратегического анализа — *анализ миссии и цели*, следующие три — изучение среды фирмы. Порядок анализа внутренней или

внешней среды большого принципиального значения не имеет. Все равно придется одновременно идти итерационным путем: анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней, а изучив некоторые аспекты внешней среды, надо обратиться к внутренней и т.д. Тем не менее, опыт показывает, что эффективнее начинать с предприятия, т.е. внутренней среды, а затем знакомиться с его окружением. Тогда резко ограничивается объем перерабатываемой информации.

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Исследование внешней среды организации производится с помощью ряда современных методов и инструментов анализа. Рассмотрим наиболее используемые из них: SWOT-матрица; PEST-анализ; матрица возможностей и угроз; профиль среды; модель «5 сил конкуренции» Портера.

Широко известный и признанный подход – это SWOT-анализ внешней среды организации. Его большим плюсом являются комплексные исследования, то есть параллельное изучение внешних и внутренних элементов среды. Расшифровка термина SWOT производится по начальным буквам английских слов: сила, слабость, возможность и угроза.

PEST - анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно использовать при составлении профиля отдельно для макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара.

АО «Тандер» - российское торговое предприятие. Розничная торговля осуществляется через сеть магазинов, работающих под торговой маркой «Магнит», основанная в 1996 году. Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в четырех форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики.

Сеть «Магнит» является ведущей розничной компанией по объему продаж в России. Выручка компании за 2016 год составила 1,07 триллиона рублей. Кроме того, розничная сеть «Магнит» является одним из крупнейших работодателей в России.

Главной целью компании является поддержание жизнестойкости и конкурентоспособности при нынешней экономике. Достижение этой цели возможно с помощью функциональной работе его подразделений.

В АО «Тандер» большее внимание уделяется на стратегический анализ внешней среды прямого воздействия, т.е. оценивают стратегическую позицию организации и конкурентное преимущество.

По мнению аналитиков компании, самые точные прогнозы дают следующие инструменты стратегического анализа внешней среды: SWOT – анализ; Модель «5 сил конкуренции Портера».

SWOT – анализ рассматривает сильные и слабые стороны организации больше с позиции покупателей, поэтому, организация не может извлечь максимум пользы из имеющихся у нее возможностей.

По модели «5 сил М. Портера» аналитики компании выявили следующее:

- Уровень конкуренции товаров заменителей высок;
- Высокий уровень внутриотраслевой конкуренций;
- Уровень угрозы входа новых игроков на среднем уровне;
- Велика угроза потери клиентов;
- Влияние поставщиков среднее.

Отметим, что применение стратегической модели анализа 5 сил конкуренции, которая была описана Майклом Портером в 1979 году, на сегодняшний день не является эффективной, так как ее основной постулат – чем меньше влияние конкурентных сил, тем больше возможностей для получения высокой прибыли, не актуален для анализа современного рынка российского ритейла.

АО «Тандер» не использует такие инструменты стратегического анализа, как: жизненный цикл отрасли; анализ «поля сил» по Ансоффу; PEST – анализ; анализ стратегических зон; контактные аудитории Котлера; ключевые факторы успеха (КФУ).

Предложим и обоснуем важность использования некоторых инструментов стратегического анализа внешней среды косвенного воздействия.

Методика PEST анализа используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. Результаты PEST – анализа показывают среднюю оценку реакции предприятия на стратегические факторы внешней среды. Т.к. компания не использует данный инструмент, то она не может точно составить SWOT – анализ компании.

Современные аналитики используют при анализе внешней среды организации традиционные методы, не обращая внимания на их недостатки: они не рассматривают внутренний и внешний анализ во взаимодействии; организация по природе конкурентна и не нацелена на сотрудничество; уделяет большое внимание рынкам товаров и услуг, чем тем рынкам, на которых фирма приобретает свои ресурсы; организации не признают того факта, что в результате своей деятельности путем усиления своих компетенций и создания новых могут изменить собственную конкурентную среду; организации не учитывают того факта, что действующие за пределами отрасли и рынка рассматриваемой организации, могут представлять значительную конкурентную угрозу, если обладают схожими стержневыми компетенциями и отличительными способностями; организации также не учитывают усиление существующих и создание новых компетенций, которые могут позволить стать конкурентоспособной за пределами своих существующих рынков.

Матрица McKinsey имеет широкую область применения. Она охватывает всю среду организации в целом, как внешнюю, так и внутреннюю. Матрица показывает какое место занимает организация в своем сегменте и является ли организация конкурентоспособна или ей стоит прекратить борьбу.

Составив матрицу McKinsey по АО «Тандер», можно сделать вывод, что компания стабильно держится в своем сегменте. У компании есть угрозы выхода из сегмента (на что компания не обращает внимания), однако у нее есть потенциал выйти на лидирующие позиции.

**Заключение.** Анализ внутренней и внешней сред - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная, что

происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

Руководитель должен учитывать внешнее окружение в целом, поскольку организация является открытой системой, зависящей от взаимодействия вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.

Значение внешних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия; все другие - к среде косвенного воздействия.

Все факторы внешнего окружения взаимозависимы и взаимодействуют между собой. Под сложностью внешнего окружения понимается число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения. Неопределенность среды является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Значимыми переменными среды косвенного воздействия являются технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы.

Организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

К факторам, обуславливающим развитие международного бизнеса, относятся менее высокие производственные издержки за границей, стремление уйти от торговых ограничений и антитрестовского

законодательства, действующих в США, а также производственные и инвестиционные возможности, открывающиеся в других странах.

Работающие на международных рынках предприятия экспортируют или импортируют готовые изделия или детали, занимаются лицензированием и созданием совместных предприятий или непосредственно ведут производственную деятельность.

Чтобы преуспеть в международной среде, руководитель должен понимать и принимать в расчет различия в культуре. Экономике, законодательстве и политической обстановке.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений