**Содержание**

Введение……………………………………………………………....3

1. Теоретические основы разработки стратегии организации...….5
2. Анализ внутренних переменных при разработке стратегии организации……………………..………………………………...11
3. Анализ факторов внешней среды при разработке стратегии организации ……………………...………………………………..17

Заключение……………………………………………………………24

Список используемой литературы…………………………………..26

**Введение**

В настоящее время, когда экономическое положение России и других стран, на фоне уже минувшего кризиса, остается весьма нестабильным, особую актуальность приобретает умение руководителя организации правильно выбрать стратегии для развития, подвластной ему организации. Руководитель должен четко и конкретно поставить перед собой цель, для получения в определенный срок желаемых результатов. Цель – это результаты, а стратегия означает их достижение. Стратегия – это инструмент руководителя для выполнения определенных задач, как стратегических, так и финансовых. Чтобы определить стратегию, необходимо изучить внутреннее состояние организации и внешние факторы. Только четко представляя положение своей компании на рынке, учитывая особенности рынка, руководитель может лучше определить стратегию, способствующую достижению намеченных целей и финансовых результатов.

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия организации — это совокупность принципов, которыми руководствуются организации в процессе движения от исходного состояния к идеальному проекту, определяемому миссией организации. Стратегия организации состоит из запланированных действий и необходимых поправок в случае непредвиденных обстоятельств. Текущая стратегия организации составляется руководителем с учетом событий, происходящих как внутри, так и за пределами организации. Для разработки стратегии необходимо иметь талант предпринимателя и стратегический образ мышления. Руководитель должен постараться, чтобы его стратегия в максимально степени учитывала события, происходящие за пределами организации, в частности потребности покупателей, последние действия конкурентов, возможности и опасности рынка, новые условия ведения бизнеса. Умение развивать стратегию напрямую зависит от предпринимательского таланта.

Все вышесказанное подразумевает собой один вопрос относительно стратегии организации, который задает себе руководитель высшего звена: «Как мы видим свою компанию, что мы собираемся делать и чего мы хотим достичь?» Процесс разработки стратегии достаточно сложный, включающий в себя множество взаимозависимых факторов и обстоятельств, от эффективности которого зависит деятельность организации, и ее потенциал.

Цель данной работы является анализ процесса разработки стратегии организации, в связи с чем, можно сформулировать следующие задачи:

1. изучить стратегическое управление и планирование в организации;
2. рассмотреть внутренние переменные организации, непосредственно влияющие на разработку стратегии;
3. рассмотреть факторы внешней среды, которые необходимо учитывать при разработке стратегии организации .

*Объектом* исследования является предприятие, вырабатывающее стратегию своего развития.

*Предметом* исследования является влияние внутренних переменных организации и факторов внешней среды на выбор стратегии ее развития.

*Актуальность* выбранной темы исследования обусловлена тем, что, с одной стороны, перед любой фирмой всегда будет стоять вопрос – «Что делать дальше? Как развиваться?» – это и есть вопрос стратегического развития фирмы; с другой стороны, стратегия развития фирмы определяется именно внешней и внутренней средой. Значит, представляется вполне логичным рассмотрение внешней и внутренней среды организации как этапа ее стратегического развития; при этом на любом этапе развития экономики как науки и на любом этапе развития экономической системы государства всегда будут оставаться актуальными вопросы стратегического развития фирмы.

**1. Теоретические основы разработки стратегии организации**

Стратегия – это рассчитанная на перспективу система мер, обес­печивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить произ­водственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.[[1]](#footnote-1) Т.е. под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Стратегия включает в себя несколько элементов. Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели; политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.  
Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. [[2]](#footnote-2)

Уровни стратегии в организации: «Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса». Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами. Второй уровень – деловой стратегии – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации, и ее конкурентного потенциала. Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д. Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов. Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, весьма затрудняет их классификацию. Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

* уровень принятия решений;
* базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
* стадия жизненного цикла отрасли;
* относительная сила отраслевой позиции организации;
* степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Усложняющим фактором является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Забелин П. В. и Моисеева Н. К. [[3]](#footnote-3) предлагают классифицировать все стратегии по трем признакам:

* принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);
* принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);
* принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Этих факторов очень много, простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию. Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Планирование и реализация мероприятий в рамках стратегии развития современной организации неразрывно связана с установлением и поддержанием ее динамического взаимодействия с внешней средой.[[4]](#footnote-4) Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании. (См. рис.1)

Очевидно, что выбор конкретной стратегии зависит от степени на­сыщенности рынка и возможности предприятия постоянно обновлять производство. Несмотря на свою принципиальную альтернативность, две или более стратегии могут сочетаться. В настоящее время можно выделить три базовых подхода к процеду­ре формирования стратегического плана развития предприятия.

Первый из них основан на матрице про­дукт/рыноки наиболее успешно применим для растущих организаций, вы­ходящих на рынок. Второй основан на базовых кон­курентных стратегиях М. Портера и наиболее успешно используется в ус­ловиях насыщенного рынка. Третий подход базируется на цикле развития предприятия и предлагает стратегические альтернативы в соответствии стадией, на ко­торой находится организация в период выработки стратегии развития. [[5]](#footnote-5)

Рис. 1. Факторы, определяющие стратегический выбор компании. [[6]](#footnote-6)

Социальные, политические, общественные условия и законодательство

Привлекательность отрасли, конкурентные условия

Возможности и опасности для компании

Стратегическая ситуация компании

Идентификация и оценка стратегических инициатив

Определение стратегии, которая соответствует ситуации

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Сильные и слабые стороны компании. Конкурентная рыночная позиция

Персональные амбиции, философия бизнеса, этические принципы

Стоимость акций и культура компании

Заключение о важности отдельных факторов и их влияние на стратегию

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

Матрица "продукт/рынок" была предложена в конце пятидесятых – начале шестидесятых годов под названием "вектор роста" (growth vector). Эта матрица предусматривает использование четырех базовых стратегий: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.(Рис.2)

Стратегия проникновения на рынок применяется предприятием чаще всего в условиях растущего и ненасыщенного рынка. Предприятие интенсифицирует свои условия на рынке при помощи стандартного репертуара действий из области маркетинга.

РЫНОК

старый

новый

Проникнове -ние на рынок

Разработка продукта (товара)

Развитие рынка

Диверсифи-кация

ПРОДУКТ (ТОВАРЫ)

старый

новый

Рис.2. Матрица продукт/рынок [[7]](#footnote-7)

Стратегия развития рынка применяется в случае, если возникает возможность экспансии предприятия со старым товаром на новые рынки.

Стратегия разработки товара используется предприятием и в случае разработки новых товаров для существующих рынков, делая упор на новые модели улучшенного качества, обеспечивающего более полное удовлетворение потребностей и, тем самым, повышая их конкурентоспособность.

Наконец, четвертой стратегией, характерной для производства новой продукции для новых рынков является диверсификация, как проникновение фирмы в отрасли, прямо не связанные с ее основными видами деятельности.

Конкурентные стратегии М. Портера базируются на ряде теоретических постулатов, среди которых важнейшими на наш взгляд, являются так называемые "силы конкуренции" и "цепочка ценностей". [[8]](#footnote-8)

М. Портер выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли. Это, во-первых, проникновение новых конкурентов; во-вторых, угроза появления на рынке товаров-субститутов, произведенных по иной технологической схеме; в-третьих, возможности покупателей; в-четвертых, возможности поставщиков и; в-пятых, конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке.

М. Портер обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия. Они формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей. По сути речь идет о сравнительном анализе потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах разработки товара, его производства, маркетинга и сбыта в соизмерении с затратами на достижение этих ценностей.

Базовые конкурентные стратегии представляют собой три вида действий, направленных на получение предприятием конкурентных преимуществ. М. Портер определяет их как:

1. Стремление компании стать производителем с низкими издержками.
2. Дифференциация (стремление предприятия к уникальности в каком-либо аспекте своей продукции очень важном для большинства потребителей).
3. Фокусирование, т.е. выбор сегмента рынка, который данное предприятие в состоянии обслужить более эффективно, чем его конкуренты.

При этом фокусирование обычно касается или достижения преиму­ществ в области снижения издержек, либо в усилении дифференциации продукции.

Базовые стратегии М. Портера могут быть объединены в таблицу, на основании которой возможно произвести их конкретный выбор. (Рис.3)

Область конкуренции

широкая

узкая

Лидерство в снижении издержек

Лидерство в дифференциации продукции

Особое внимание на снижение издержек

Особое внимание на дифференциацию продукции

Снижение издержек

Дифференциа-ция продукции

Рис. 3. Матрица по выбору базовых стратегий[[9]](#footnote-9)

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкретных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию. На практике используются все модели событий. Многие из моделей подверглись жесткой критики. Однако факт остается фактом – известны случаи, когда каждая из моделей приводит к успеху.

**2. Анализ внутренних переменных**

Внутренние переменные – основные характеристики внутреннего устройства организации. Все внутренние переменные, как и организация в целом, – следствие реализации ранее принятых решений. Однако в конкретный момент не все переменные полностью контролируются. В этом плане внутренние переменные могут быть разделены на: контролируемые (регулируемые) и неконтролируемые, но которые необходимо учитывать. Классическим примером здесь является монотонная работа при использовании конвейерных технологий.

К основным внутренним переменным традиционно относят: цели, структуру, задачи, технологии и людей.[[10]](#footnote-10)

Цель есть конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа работающих вместе людей. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность. У организаций существуют разнообразные цели, и их сущность во многом зависит от типа организации. Выделяют три типа организаций:

* Коммерческие организации. Цели подобных организаций должны отражать коммерческий результат в виде прибыли (рентабельности), дохода, производительности труда и т. д.
* Некоммерческие организации (ассоциации, фонды). По определению деятельность этих организаций не направлена на получение прибыли. Их назначение, в основном, определяется социальной направленностью, поэтому цели могут быть сформулированы как защита прав, развитие научного направления, поддержка культуры региона и т. д.
* Государственные (муниципальные) организации. Для этих организаций получение прибыли не является доминирующей целью.[[11]](#footnote-11)

Зачастую преобладают цели поддержки существования и развития государства (региона). Организации развиваются в рамках установленного бюджета (страны, региона, района). Поэтому цели определяются властями территорий и могут быть сформулированы как развитие среднего образования, обеспечение ввода в действие новых больничных комплексов, поддержка общественного питания и т. д: Надо отметить, что получение прибыли как таковой может иметь большое значение, но инвестируются заработанные деньги в значимые для государства объекты.

Так же объектом внимания менеджеров являются цели подразделений. В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д. Очевидно, что маркетингом могут заниматься несколько подразделений и даже, например, производственное подразделение, если оно разрабатывает новый товар для потребителя. При рассмотрении структуры как составляющей внутренней среды обычно останавливаются на двух вопросах: разделение труда и контроль.[[12]](#footnote-12)

Разделение труда производится не по принципу использования для определенной работы любого свободного работника, а исходя из соображений привлечения специалиста в заданной области. Так, при организации нового отдела маркетинга нецелесообразно использовать

высвободившихся инженеров или техников без их соответствующего переобучения. Преимущество специализированного распределения труда очевидно, и как конкретно осуществить разделение труда в организации – вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Разделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное – разделение труда по специализированным уровням, например, менеджер по снабжению, менеджер по продажам, менеджер по работе с персоналом и т. д. Вертикальное распределение труда (объем управления) осуществляется по принципу наличия работы по координации выполнения задания. Такое распределение дает в результате управленческую иерархию или число управленческих уровней. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. В организации каждый руководитель имеет свою сферу контроля. Организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления и более широкую сферу контроля, чем сопоставимые организации с многоуровневой структурой.

Следующей не менее важной внутренней переменной являются задачи организации. Представляя собой предписание работы, которую необходимо выполнить установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

* задачи по работе с людьми;
* задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
* задачи по работе с информацией. [[13]](#footnote-13)

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач.

Еще одной переменной является технология. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология производства. Технология - это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации – как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т.д. В последнее время именно информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса.[[14]](#footnote-14)

Обычно рассматриваются две классификации технологии: классификация по Вудворд и классификация по Томпсону.

Классификация по Вудворд:

* единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
* массовое или крупносерийное производство;
* непрерывное производство. Классификация по Томпсону:
* многозвенные технологии, характеризующиеся серией взаимосвязанных задач, которые выполняются последовательно;
* посреднические технологии, характеризующиеся встречами групп людей. Например, продавцы связывают производителя продукции с потребителями (в данном случае мы имеем дело с технологией продаж);
* интенсивная технология, характеризующаяся применением специальных приемов для изменения состояния какого-либо материала (например, интенсификация производства).

Томпсон разработал для классификации технологий систему, отличающуюся, но не противоречащую предыдущей. По его мнению, технологии можно разделить на три следующие категории.[[15]](#footnote-15)

* Многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно.
* Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.
* Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Но из всех переменных именно люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

* поведение индивидов;
* поведение людей в группах;
* характер поведения руководителя.

Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов, таких как:

Способности человека. По ним люди наиболее наглядно разделяются внутри организации. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением.

Потребности. У каждого человека существуют не только материальные, но и психологические потребности. С точки зрения управления организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.

Восприятие, или как люди реагируют на окружающие их события. Этот фактор важен для разработки различного рода стимулов для работника.

Ценности, или общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Ценности закладываются в человека с детства и формируются на протяжении всей деятельности. Общие ценности помогают руководителям объединять работников для достижения целей организации.

Влияние среды на личность. Сегодня многие психологи говорят о том, что поведение человека зависит от ситуации. Было замечено, что в одной ситуации человек ведет себя честно, а в другой нет. Эти факты указывают на важность создания такой окружающей обстановки па работе, которая поддерживала бы желательный для организации тип поведения.

Кроме перечисленных факторов на человека в организации влияют группы и управленческое лидерство. Любой человек стремится принадлежать к какой-либо группе. Он принимает нормы поведения этой группы в зависимости от того, насколько ценит свою принадлежность к ней. Организация может рассматриваться как некая формальная группа людей, и в то же время в любой организации есть много неформальных групп, формирующихся не только по профессиональному признаку.

Кроме того, в любой формальной или неформальной группе есть лидеры, и они лидерство выступает как средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей и заставляет их вести себя определенным образом.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, может вызвать как улучшение, так и ухудшение всей работы организации. Взаимодействие внутренних переменных способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможно существование ни одной организации.

**3.Анализ факторов внешней среды**

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.[[16]](#footnote-16)

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций. Для этого часто назначают отдельных сотрудников в организации или приглашают внешних консультантов, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Эти специалисты представляют периодические обзорные доклады руководству отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, – разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Управляющие высшего звена определяют приоритет этих показателей и составляют список наиболее важных факторов успеха, который передается в подразделения и широко распространяется и организации.

Классификация факторов внешней среды. Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:[[17]](#footnote-17)

* политические и правовые;
* экономические;
* социальные и культурные;
* технологические.

Они представляют части комплексного анализа среды.

Политические и правовые факторы. Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Такими факторами могут быть изменения в налоговом законодательстве, расстановка политических сил, отношения между деловыми кругами и правительством, патентное законодательство, законодательство об охране окружающей среды, правительственные расходы, антимонопольное законодательство, денежно-кредитная политика, государственное регулирование, федеральные выборы, политические условия в иностранных государствах, размеры государственных бюджетов, отношения правительства с иностранными государствами.

Некоторые из этих факторов воздействуют на все коммерческие организации, например, изменения в налоговом законодательстве. Другие – только на небольшое количество фирм, действующих на рынке, например, антимонопольное законодательство. Третьи – существенны, прежде всего, для политических организаций, например, расстановка политических сил или результаты выборов в Государственную Думу. Однако в той или иной мере, прямо или опосредованно, политические и правовые факторы воздействуют на все организации.

Экономические факторы. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. [[18]](#footnote-18)Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие. Рассмотрим важнейшие из них.

Ставка процента в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут поступать подобным образом при наличии высоких ставок процента.

Организации, рассматривающие планы расширения, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, очевидно, будут следить за уровнем ставки процента и ее влиянием на цену капитала. Поэтому ставка процента будет оказывать прямое воздействие на потенциальную привлекательность различных стратегий.

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Изменения в курсах обмена валют непосредственно влияют на конкурентоспособность продукции организации, если она экспортирует товары на мировой рынок. Когда стоимость рубля по отношению к другим валютам низка, товары, произведенные в России, относительно недороги, что снижает угрозу со стороны иностранных конкурентов и сокращает импорт. Но если стоимость рубля повышается, то импорт становится относительно недорогим, что, в свою очередь, повышает уровень угроз для организации, создаваемых иностранными конкурентами.

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы, для организации. Когда происходит рост в экономике, увеличиваются расходы потребителей, что вызывает конкурентное давление на организацию из-за быстрого роста числа предприятий в привлекательной области. Снижение темпов экономического роста и сокращение потребительских расходов также приводят к росту конкурентного давления, вызванного стремлением предприятий, остаться в отрасли в условиях угрозы кризиса.[[19]](#footnote-19)

Инфляция. Правительства большинства стран мира прилагают значительные усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста. Организации, в частности, озабочены инфляцией потому, что будущая экономическая обстановка в условиях высокой инфляции оказывается менее предсказуемой, затрудняя планирование.[[20]](#footnote-20)

Кроме перечисленных, имеются и другие экономические факторы: структура потребления и ее динамика; экономические условия в иностранных государствах; показатели торгового баланса; изменение спроса; денежно-кредитная и финансовая политика; тенденции на рынке ценных бумаг; уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста; динамика ВНП; ставки налогов.

Различные научные, общественные и частные организации, составляют экономические прогнозы для оказания помощи корпорациям в анализе экономических факторов, влияющих на их деятельность. Экономическое прогнозирование осуществляется с помощью набора методов прогнозирования, которые варьируются от индивидуальных экспертных заключений до чрезвычайно сложных экономических моделей. Различаются субъективные и количественные методы оценки.

Субъективные методы включают так называемое «интуитивное» или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд количественных методов для построения макроэкономических прогнозов, в том числе:

Анализ временных рядов. Этот метод предполагает исследование прошлых тенденций на протяжении определенного периода времени и использует их для прогнозирования дальнейших действий в будущем.

Регрессионные модели. Статистический метод для определения наибольшего соответствия между прогнозируемой переменной и другими переменными.

Экономические модели. Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения.[[21]](#footnote-21)

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фторуглеводородов.

Для того чтобы определить наиболее значимые возможности и угрозы со стороны социальных и культурных факторов, организациям необходимо учитывать новые тенденции, которые формируются основными факторами как рождаемость, смертность, коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции, коэффициент средней продолжительности жизни, располагаемый доход, стиль жизни, образовательные стандарты, покупательские привычки, отношение к труду, отношение к отдыху, отношение к качеству товаров и услуг, требование контроля за загрязнением окружающей среды, экономия энергии, отношение к правительству, проблемы межэтнических отношений, социальная ответственность, социальное благосостояние.

Технологические факторы. Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного – и шире – социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Некоторые открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

Таким образом, выбор стратегии организации базируется на концепциях стратегической сегментации рынка, определения конкурентного статуса и стратегических позиций организации в выбранных стратегических зонах хозяйствования, на базе оценки, связанной с изменчивостью внешней среды, существующих и требуемых реакций организации и на основе этого определяется строение организации, которое заключается в изменении структуры, изменении системы управления, изменения в персонале и технологии.[[22]](#footnote-22) Такая тесная взаимозависимость внутренних переменных с факторами внешней среды и определяет важность их анализа для более тщательного выбора стратегии организации, и ее дальнейшего развития.

**Заключение**

Изучив стратегическое управление и планирование в организации и рассмотрев внутренние переменные организации, непосредственно влияющие на разработку стратегии можно сделать выводы, что внутренние переменные представляют собой ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности. При изучении факторов внешней среды организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, оказывают наибольшее влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации и тех изменения, которых могут открыть дополнительные возможности для организации. И этим факторам необходимо уделять больше внимания, но не следует забывать и о других факторах внешней среды, так как только при изучении и анализе всех факторов внешней среды организация может заниматься успешной деятельностью.

Внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. 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. Поэтому менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы. В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимание 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.

**Список используемой литературы**

1. Логинов П.П. Процессный подход к управлению стратегической позицией предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. – №4 – с.144;
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.– 3-е изд. – М.:Экономистъ, 2007.– с.670;
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. —4-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – с.685;
4. Пучков В.В. Методологический подход к разработке стратегии развития лесопромышленного комплекса // Экономика и управление. – 2009. – №3 – с.84;
5. Иванов А.П. Менеджмент Учебник – Спб.: Изд-во Михайлова, 2007.– с. 592;
6. Смуров М.Ю. Планирование хозяйственной деятельности компании // Экономика и управление. – 2009. – №1 – с.137;
7. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. М: Центр, 2008.– с.478;
8. Основы менеджмента. Под редакцией проф. И.Ю. Солдтовой, проф. М.А. Чернышева Ростов н/Д. – 2007. – с.412;
9. Криничанский К.В. Система оценки активов: институты и кризисы // Менеджмент в России и зарубежом. – 2009. – №5 – с.147;
10. Решетько Н.И. Роль CRM-систем в разработке и реализации стратегии развития предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2007. – №6 – с.152;
11. Васильева Е.В. Модель развития инновационного потенциала предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2010. – №3 – с.149;
12. Тимофеев Д.В. Системный подход к разработке стратегических планов в условиях активной инновационной деятельности // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. – №5 – с.163;
13. Чернов С.С. Проблемы разработки системы реализации стратегии управляющей компании // Менеджмент в России и зарубежом. – 2009. – №2 – с.161.
14. Черная И.П. Проблемы оценки и использования конкретного потенциала в региональной политике устойчивого развития // Менеджмент в России и зарубежом. – 2009. – №1 – с.158
15. Тимофеев Д.В. Системный подход к разработке стратегических планов в условиях активной инновационной деятельности // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. - №5 – с.157

1. Герчикова И.Н. **Менеджмент: Учебник.** —4-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – С.31 [↑](#footnote-ref-1)
2. Иванов А.П. Менеджмент Учебник – Спб.: Изд-во Михайлова, 2007.– С. 26 [↑](#footnote-ref-2)
3. Иванов А.П. Менеджмент Учебник – Спб.: Изд-во Михайлова, 2007.– С. 27 [↑](#footnote-ref-3)
4. Решетько Н.И. Роль CRM-систем в разработке и реализации стратегии развития предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2007. – №6 – С.138. [↑](#footnote-ref-4)
5. Иванов А.П. Менеджмент Учебник – Спб.: Изд-во Михайлова, 2007.– С.29 [↑](#footnote-ref-5)
6. Логинов П.П. Процессный подход к управлению стратегической позицией предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. – №4 – С.12. [↑](#footnote-ref-6)
7. Васильева Е.В. Модель развития инновационного потенциала предприятия // Менеджмент в России и зарубежом. – 2010. – №3 – С.21. [↑](#footnote-ref-7)
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – С.204 [↑](#footnote-ref-8)
9. Смуров М.Ю. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности компании // Экономика и управление. – 2009. – №1 – С.70 [↑](#footnote-ref-9)
10. Полукаров В.Л. Основы менеджмента. Учебное пособие – М. 2008. – С.47; [↑](#footnote-ref-10)
11. Основы менеджмента. Под редакцией проф. И.Ю. Солдтовой, проф. М.А. Чернышева Ростов н/Д. – 2007. – С.56 [↑](#footnote-ref-11)
12. Основы менеджмента. Под редакцией проф. И.Ю. Солдтовой, проф. М.А. Чернышева Ростов н/Д. – 2007. – С.57 [↑](#footnote-ref-12)
13. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2006.– С.212 [↑](#footnote-ref-13)
14. Основы менеджмента. Под редакцией проф. И.Ю. Солдтовой, проф. М.А. Чернышева Ростов н/Д. – 2007. – С.58 [↑](#footnote-ref-14)
15. Полукаров В.Л. Основы менеджмента. Учебное пособие – М. 2008. – С.49; [↑](#footnote-ref-15)
16. Основы менеджмента. Под редакцией проф. И.Ю. Солдтовой, проф. М.А. Чернышева Ростов н/Д. – 2007. – С.55 [↑](#footnote-ref-16)
17. Полукаров В.Л. Основы менеджмента. Учебное пособие – М. 2008. – С.57; [↑](#footnote-ref-17)
18. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2006.– С.86 [↑](#footnote-ref-18)
19. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб: Питер, 2006.– С.87; [↑](#footnote-ref-19)
20. Полукаров В.Л. Основы менеджмента. Учебное пособие – М. 2008. – С.60 [↑](#footnote-ref-20)
21. Основы менеджмента. Под редакцией проф. И.Ю. Солдтовой, проф. М.А. Чернышева Ростов н/Д. – 2007. – С.54 [↑](#footnote-ref-21)
22. Тимофеев Д.В. Системный подход к разработке стратегических планов в условиях активной инновационной деятельности // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. – №5 – С.28. [↑](#footnote-ref-22)