

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех организаций без исключения возможно только в том случае, если среда позволяет его реализовать. Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине XX века. Однако в управлении важность внешней среды для организаций была реализована только в 1960-х годах в контексте повышения динамизма ее факторов и роста кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с точки зрения которого любая организация рассматривалась как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Дальнейшее развитие этой концепции привело к возникновению ситуационного подхода, согласно которому выбор метода контроля зависит от конкретной ситуации, характеризующейся в значительной степени определяемыми внешними переменными. Внешняя среда является источником, который передает организации ресурсы, необходимые для поддержания своего внутреннего потенциала на должном уровне.

Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не ограничены. И многие другие организации, которые находятся в одной среде, стремятся к ним. Поэтому всегда существует вероятность того, что организация не сможет получить необходимые ресурсы из внешней среды. Это может ослабить его потенциал и привести ко многим негативным последствиям для организации. Задача стратегического управления заключается в обеспечении такого взаимодействия между организацией и окружающей средой, которая позволила бы ей сохранить свой потенциал на уровне, необходимом для достижения своих целей, и тем самым дать ему возможность выжить в долгосрочной перспективе.

Чтобы определить стратегию поведения организации и реализовать эту стратегию, руководство должно иметь более глубокое понимание не только внутренней среды организации, ее потенциальных возможностей и тенденций развития, но также и внешней среды, тенденций ее развития и местоположение, занимаемое

организацией. В то же время внешняя среда изучается стратегическим управлением в первую очередь, чтобы выявить те угрозы и возможности, которые организация должна преподавать при определении своих целей и достижении их. Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, не контролируемые руководством.

В настоящее время приоритетом является мнение о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях, любая организация должна не только адаптироваться к внешней среде, адаптируя ее внутреннюю структуру и поведение на рынке, но также активно формирует внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя угрозы и потенциальные возможности во внешней среде. Эта позиция легла в основу стратегического управления, используемого ведущими фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Цель работы - изучить особенности анализа внешней и внутренней среды организации.

Задачами работы являются:

- раскрыть общую характеристику предприятия;
- рассмотреть направления анализа внешней среды;
- описать задачи и содержание анализа внутренней среды организации.

Теоретической базой послужили труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные данной теме.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и значение внутренней и внешней среды организации

Каждая организация расположена и функционирует в среде. Каждое действие всех организаций без исключения возможно только в том случае, если среда позволяет

его реализовать.

В литературе вы можете найти различные определения внешней и внутренней среды организации. Рассмотрим некоторые из них:

Кабушкин во внутренней среде организации понимает ситуационные факторы внутри организации, такие как цели организации, организационная структура, задачи, технологии и люди.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одного из них в какой-то степени влияет на всех остальных. Улучшение одной переменной, например, технологии, может не обязательно приводить к повышению производительности, если эти изменения негативно влияют на другую переменную, например, на людей[1].

Виханский дает следующее определение: внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Он содержит потенциал, который позволяет организации функционировать, существовать и выживать в определенный период времени.

[2]Изучение внутренней среды направлено на выяснение сильных и слабых сторон организации. Сильные стороны являются основой, на которой организация опирается на конкуренцию и которой она должна стремиться к расширению и укреплению. Слабые стороны являются предметом пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Внешняя среда. Дж. Белл определяет его как: «Внешняя среда организации включает в себя такие элементы, как потребители, конкуренты, государственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники человеческих ресурсов».

Внешнюю среду в управлении следует понимать как совокупность взаимосвязанных внешних факторов изменения собственности, которые влияют на организационную систему.

Внешние факторы - это в основном неконтролируемые силы, которые влияют на решения руководителей и их действия и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации.

[3] Внешняя среда является источником, который передает организации ресурсы, необходимые для поддержания ее внутренней емкости на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, тем самым обеспечивая себе возможность выживания. Однако ресурсы внешней среды не являются неограниченными, и многие организации, которые находятся в одной и той же среде, заявляют об этом. Поэтому всегда существует вероятность того, что организация не сможет получить необходимые ресурсы. Это может ослабить его потенциал и привести ко многим негативным последствиям для организации.

Внешняя среда обычно делится на следующие компоненты:

- Микросреды оказывают непосредственное влияние на предприятие.
- Macromedia влияет на предприятие и его микроокружение.

Обобщенные характеристики внешней среды включают:

- Взаимосвязь факторов: сила, с которой изменение одного фактора влияет на другие факторы;
- Сложность: количество и разнообразие факторов, оказывающих значительное влияние на организацию;
- Первичный: относительная скорость изменения среды;
- Неопределенность: относительный объем информации об окружающей среде и уверенность в ее точности.

[4] Рассматривая влияние внешней среды на управление организационной системой, важно понимать, что характеристики окружающей среды различны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, мобильности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного эффектов.

Успех функционирования предприятий в условиях сильной конкуренции и постоянных изменений, как во внешней, так и в внутренней среде, во многом зависит от подготовки управленческого персонала, его способности быстро определять изменения и тенденции, которые происходят, чтобы своевременно признать возникающие угрозы, возникающие шансы и благоприятную ситуацию и принимать ответные меры к действию, обеспечивая адаптацию к нынешней ситуации.

Анализ окружающей среды обычно считается первоначальным процессом стратегического управления, поскольку он обеспечивает основу для определения миссии и целей фирмы и разработки стратегий поведения, которые позволяют фирме выполнять свою миссию и достигать ее целей. Анализ окружающей среды включает изучение трех ее частей: макросреды, непосредственная окружающая среда и внутренняя среда.

Таким образом, идея о том, как внутренняя среда организации, ее потенциал и тенденции развития, а также внешняя среда, ее тенденции развития и место, занимаемое организацией в ней, помогают определить стратегию поведения организации для реализации этой стратегии.

1.2 Направление анализа внутренней среды организации

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится внутри организации. Он оказывает постоянное и непосредственное влияние на функционирование организации.

Внутрифирменный стратегический анализ - это комплексное исследование ключевых областей предприятия, определение его сильных и слабых сторон, ресурсов и резервов для дальнейшего развития.

Анализ внутренней среды организации называется управленческим анализом предприятия, бизнес-диагностикой, анализом проблем.

Управленческий анализ необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора и определения рейтинга компании.

Основная цель этого анализа - изучить внутреннюю среду предприятия, которая содержит источники его конкурентных преимуществ.

[\[5\]](#) Внутренняя среда имеет несколько разделов, в совокупности состояние которых определяет потенциал и возможности, которые имеет организация.

Мы можем выделить следующие разделы внутренней среды: персонал, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый срез.

Кадровая часть внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- Взаимодействие менеджеров и работников;
- Практика найма, обучения и продвижения кадров;
- Оценка результатов труда, стимулирования и мотивации персонала;
- Возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов;
- Установление и поддержание отношений между сотрудниками;
- Уровень навыков существующих сотрудников;

[6] Главной задачей современной организации была отбор и поддержка талантливых менеджеров. Джордж Штайнер в своем кабинете попросил менеджеров ряда фирм оценивать по степени важности для них 71 фактор за последние пять лет. Среди факторов были: общее управление, финансы, маркетинг, материалы, продукция и готовая продукция. Два фактора были указаны на трудовых ресурсах выше, чем другие: привлечение высококвалифицированных топ-менеджеров и обучение менеджеров в рамках фирмы.

Тот факт, что повышение квалификации менеджеров оказалось выше по важности, чем прибыль, обслуживание клиентов и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явным признаком важности притока этой категории трудовых ресурсов организации. Поддержка талантливых менеджеров часто заключается в том, чтобы вести переговоры лицом к лицу с кандидатами на должность, которым предлагается довольно высокая зарплата и льготы. По большей части организации также пытаются решить проблему предоставления необходимых людских ресурсов путем обучения и поддержки своих сотрудников.

Организационный раздел включает:

- Коммуникационные процессы;
- Организационные структуры;
- Нормы, правила, процедуры;
- Иерархия подчинения;
- Распределение прав и обязанностей;

- Делегирование полномочий и системы управления;

Раздел маркетинга внутренней среды организации охватывает следующие стороны, связанные с продажей продуктов:

- Стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- Целевые сегменты рынка;
- Реальная доля рынка в организации;
- Стратегия продвижения продукции на рынке;
- Практика продвижения продаж и продвижения товаров;
- Наличие опыта маркетинговых исследований.

Финансовое сокращение включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения средств в организации:

- Уровень рентабельности продаж, капитала, инвестиций;
- Поддерживать ликвидность, обеспечивать прибыль;
- Наличие собственных финансовых резервов;
- Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;
- Инвестиционная политика;
- Создание системы финансового управления;
- Обеспечение непрерывного и положительного денежного потока.
- Производственный раздел включает:
 - Изготовление изделия;
 - Управление снабжением и хранением;
 - Техническое обслуживание парка;
 - Осуществление исследований и разработок;
 - Гибкость производственных линий;

- Практика планирования и управления.

- Внутренняя среда организации полностью проникнута организационной культурой, которая также должна подвергаться серьезному изучению.

[7] Организационная культура проявляется в том, как сотрудники организации проводят свою работу, как они соотносятся друг с другом и с организацией в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает в качестве сильной, устойчиво конкурентной структуры. Однако, возможно, организационная культура ослабляет организацию, не позволяя ей успешно развиваться, даже если она обладает высоким техническим и технологическим потенциалом. Особое значение анализа организационной культуры для стратегического управления заключается в том, что он определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешней средой, как она относится к ее клиентам и какие методы он выбирает для проведения конкурса.

[8] В основе внутрифирменного стратегического анализа лежат системные и интегрированные подходы, а также динамический принцип и принцип сравнительного анализа.

Системный подход представляет собой предприятие как открытую сложную систему.

Интегрированный подход определяет анализ всех элементов предприятия в их взаимосвязи.

Динамический принцип означает рассмотрение показателей и характеристик предприятия в динамике.

Принцип сравнительного анализа позволяет сравнить эффективность предприятия с показателями лучших экономических субъектов отрасли.

Стратегический анализ внутренней среды организации осуществляется по следующей схеме:

- анализ бизнес-единиц;
- анализ функциональных услуг;

- анализ структурных единиц;

- анализ бизнес-процессов.

Таким образом, внутренняя среда предприятия является источником его жизненной силы и потенциала, обеспечивая возможность функционирования и, следовательно, существование и выживание в определенный период времени. Однако от него могут возникнуть проблемы и даже угроза уничтожения предприятия, если окружающая среда становится враждебной его основной деятельности. Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора и определения рейтинга компании.

Глава 2. Анализ внутренней и внешней среды организации

2.1 Общая характеристика предприятия АО «Калужский завод телеграфной аппаратуры»

АО «Калужский завод телеграфной аппаратуры» - крупное предприятие Калужской области с высокими техническими и технологическими возможностями, способное выпускать изделия любой сложности. Свою историю Калужский завод телеграфной аппаратуры ведет с 1962 года, когда по Постановлению Правительства СССР началось строительство завода. В 2009 году ФГУП «КЗТА» вошло в состав холдинговой компании «Концерн Орион» ГК «Ростехнологии». С 2010 года на заводе были разработаны и внедрены в производство для нужд Министерства обороны, МЧС, экономически важных хозяйственных объектов изделия электронной техники нового поколения – цветной факсимильный аппарат П-112М, комплекс технических средств оповещения П-166М. С 2013 года предприятие входит в состав концерна «Российская электроника»[1].

[\[9\]](#) Вид деятельности по ОКВЭД (32.20.2): производство электрической аппаратуры для проводной телефонной или телеграфной связи.

ОКОНХ (14760) : Промышленность средств связи. (Радиоэлектронный комплекс).

Основные виды деятельности:

- разработка, производство, ремонт телеграфной техники и телефонной связи, телетайпов, техники факсимильной связи и систем оповещения;
- разработка и производство техники и оборудования;
- деятельность по передаче и распределению тепловой энергии.

Перечень приоритетных направлений деятельности организации:

- развитие и совершенствования аппаратуры оповещения на базе КТСО П-166М;
- развитие и совершенствование производства КШМ, аппаратных связи и АСУ с целью сохранения доли в ГОЗ по существующим продуктовым направлениям и увеличения доли в ГОЗ за счет развития новых продуктов;
- проведение работ по созданию и подготовке производства передвижных спутниковых антенных комплексов связи;
- развитие и совершенствование деятельности в области производства телематических устройств и систем;
- освоение и развитие новых направлений, связанных с приборостроением.

Основные виды продукции[1]:

- Автомобильные комплектующие;
- Камеры хранения;
- Кассовое оборудование;
- Система мониторинга;
- Системы оповещения;
- Таксометр;
- Цифровые тахографы.

Штатная численность работников общества: 1698 человек (2014 год).

2. Анализ внешней среды АО «КЗТА»

[\[10\]](#)Среда любой организации считается состоящей из двух сфер: внутренней и внешней. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую среду, или окружающую среду, или среду с косвенным воздействием), и макроэкономическую среду (или общую или прямую бизнес-среду или среду прямого воздействия).

Таблица 1. Состав внешней среды предприятия

Ближняя среда

Конкуренты

Поставщики

Потребители

Товары заменители

Дальняя среда

Политические факторы

Состояние экономики

Социально-культурные особенности

Научно-техническая среда

Конкуренция внутри отрасли

[\[11\]](#) Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, не контролируемые руководством. В настоящее время приоритетом является мнение о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях, любая организация должна не только адаптироваться к внешней среде, адаптируя ее внутреннюю структуру и поведение на рынке, но также активно формирует внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя угрозы и потенциальные возможности во внешней среде. Эта позиция легла в основу стратегического управления, используемого ведущими фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды. Начальным этапом и информационной основой стратегического управления является изучение внешней среды фирмы, то есть сбор и анализ информации о ней.

Анализ внешней среды обычно считается первоначальным процессом стратегического управления, поскольку он обеспечивает основу для определения как миссии, так и целей фирмы, а также для разработки стратегий поведения, которые позволяют фирме выполнять свою миссию и достигать ее целей. Это процесс, с помощью которого разработчики стратегического плана контролируют факторы, внешние по отношению к организации, чтобы выявить возможные угрозы для фирмы.

[\[12\]](#) Анализ внешнего окружения помогает получить важные результаты. Это дает организациям время для прогнозирования возможностей, времени для составления планов на случай непредвиденных обстоятельств, времени для разработки

системы раннего предупреждения в случае возможных угроз и времени для разработки стратегий, которые могут превратить предыдущие угрозы в различные выгодные возможности.

Политика.

№ п/п	Фактор	Событие	Влияние
			АО «КЗТА» является плательщиком налог на прибыль, НДС, социальных отчислений, транспортного налога, земельного налога.
1.1	Взаимоотношения организации и органов власти различных уровней	Уплата налогов Участие в областных программах отсутствует (софинансирование)	А следовательно основное влияние со стороны областных властей заключается в возможности уменьшения или увеличения налоговых ставок.
			АО «КЗТА» не имеет социально-культурных объектов, следовательно, не имеет взаимодействия с органами власти в этой сфере.
1.2	Изменения законодательства	Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».	Изменил порядок проведения государственных закупок. В соответствии с ним может быть установлен полный запрет или ограничение на закупки иностранных товаров, а также могут предоставляться преференции отечественным производителям.

Определил роль государства
в сфере промышленной
политики. Устранил пробелы,
неточности или

Федеральный закон от
31 декабря 2014 г. №
488-ФЗ

противоречия толкования
отраслевого

«О промышленной
политике в Российской
Федерации

законодательства.

Создал основу

для применения новых
инструментов

поддержки промышленной
деятельности.

1. Создана мощная база
инструментов поддержки
проектов импортозамещения;

2. Субсидирование процентных
ставок по кредитам;

3. Субсидирование части затрат
на НИОКР;

4. Финансирование из средств
институтов развития;

5. Обеспечение государственных
гарантий;

6. Специальные инвестиционные
проекты.

Государственное
1.3 регулирование в
отрасли

Создание стратегии
развития
радиоэлектронной
промышленности России
до 2030 года.

Государственное
1.4 регулирование
конкуренции

Создание Фонда
развития
промышленности.

Фонд создан в 2014
году по инициативе
Министерства
промышленности и
торговли РФ путём
преобразования
Российского фонда
технологического
развития.

Федеральный закон от 5
апреля 2013 года № 44-
ФЗ «О контрактной
системе в сфере
закупок товаров, работ,
услуг для обеспечения
государственных и
муниципальных нужд».

Фонд предлагает льготные
условия софинансирования
проектов, направленных на
разработку новой
высокотехнологичной продукции,
техническое перевооружение и
создание конкурентоспособных
производств на базе наилучших
доступных технологий.

Для реализации промышленно-
технологических проектов Фонд
на конкурсной основе
предоставляет целевые займы по
ставке 5% годовых сроком до 7
лет в объеме от 50 до 700 млн
рублей, стимулируя приток
прямых инвестиций в реальный
сектор экономики.

Наряду с Законом о защите
конкуренции Закон о контрактной
системе является одним из
основных законодательных
источников, регламентирующих
вопросы обеспечения
конкуренции при проведении
публичных закупок, и поэтому
входит в этой части в систему
конкурентного законодательства.
Статья 8 закрепляет принцип, что
контрактная система в сфере
закупок направлена на создание
равных условий для обеспечения
конкуренции между участниками
закупок.

Создание
госкорпорации
«Ростехнологии»

Данная госкорпорация создана с целью оказания содействия, помощи развитию определенных хозяйственной сфер, но может иметь и негативные последствия для организации. Так как в некоторых случаях госкорпорации тяготеют к неоправданным монополистическим тенденциям.

Вывод

Наиболее значимым фактором, который оказывает влияние на деятельность АО «КЗТА» является государственное финансирование отрасли, а также членство в составе холдинга «Ростехнологии».

Экономика

№
п/п **Фактор**

Влияние

При увеличении уровня ВВП, государство будет иметь больший доход в бюджет, а значит будет стабильно выделять денежные средства для развития отрасли радиоэлектроники, и как следствие обеспечит стабильным уровнем объемов заказа для АО «КЗТА».

При обратной ситуации (уменьшение уровня ВВП), государство может несколько уменьшить бюджет на госзаказ.

На данный момент: с 2009 по 2014 года наблюдался рост уровня ВВП в РФ, к 2014 году незначительно снизился.

Влияние базовых 2.1 макроэкономических показателей

Но так как деятельность компаний радиоэлектронной отрасли контролируется государственными монополиями, то влияние изменения уровня ВВП – несущественно.

Предприятие не размещает ценных бумаг, кроме зарегистрированных акций, поэтому инфляция не может существенным образом сказаться на выплатах по ценным бумагам.

При повышении уровня безработицы предприятие создавало дополнительные рабочие места, привлекало новый персонал. Об этом говорит то, что почти половина действующего штата завода – молодые специалисты.

При резких изменениях валютного

курса возможны незначительные колебания стоимости используемого сырья и материалов.

2.2 Влияние финансовой ситуации

В связи с увеличением цен на сырье и материалы существует риск увеличения затрат на производство и уменьшения прибыли организации.

Предприятие имеет минимальный экспорт, поэтому влияние на внешних рынках минимально.

Влияние
2.3 инвестиционных показателей

Отрасли высокотехнологичных производств являются приоритетными для инвестиционной поддержки государства. Холдинг «Росэлектроника», в состав которого входит КЗТА, планирует до 2020 года инвестировать в инновационное развитие входящих в него компаний более 219 млрд рублей. Программа предусматривает проведение НИОКР, технологическую модернизацию, включая техническое перевооружение, повышение энергоэффективности и экологичности производства и производительности труда, а также формирование инновационной инфраструктуры и повышение квалификации персонала.

Налоговое
2.4 регулирование и иные меры

Налоговые льготы и преференции на срок до 2025 года по программе развития гарантируют стабильность налогового режима и улучшение условий ведения промышленной деятельности.

Вывод

Наиболее значимым фактором влияния являются инвестиции в отрасль, которые обеспечивают стабильный объем гособоронзаказов, а также предоставляют средства на проведении НИОКР и комплексную модернизацию предприятия.

Социум

№ п/п	Фактор	Влияние
3.1	Изменения в стиле и уровне жизни	Изменение политической обстановки в стране послужит поводом для увеличения объемов производства с целью поставки оборудования для ВПК страны. Изменения же в образе жизни граждан страны не окажет существенного воздействия.
3.2	Демографические изменения	Не оказывают влияния.

Вывод

Социальные факторы не имеют существенного влияния на деятельность предприятия.

Технологии

№ п/п	Фактор	Событие	Влияние
------------------	---------------	----------------	----------------

На предприятии продолжается проведения технического перевооружения производства, в том числе в рамках федеральных целевых программ.

4.1 Тенденции НИОКР

Стратегия развития радиоэлектронной промышленности России до 2030 года

А также дальнейшее развитие и производство комплексов технических средств оповещения, разработка и выпуск современных систем безопасности движения на транспорте, развитие и укрепление социальной и кадровой базы производства.

Программа импортозамещения

КЗТА первый завод в России, который начал выпуск корабельных систем навигации «Бриз-КС-К», которые ранее импортировались из Украины.

4.2 Новые продукты

Стратегия госкорпорации «Ростех» по расширению международного присутствия

КЗТА занимается построением системы оповещения в Республике Армения, не уступающей мировым аналогам.

Заключение

госконтрактов в рамках

ФЗ-44 на выполнение НИОКР; оптимизация применения

инструмента договорных отношений

Государственная
4.3 политика в области НИОКР в отрасли

при выполнении НИОКР в

оборонной промышленности;

субсидирование затрат на проведение НИОКР; переход к конкурсному

субсидированию НИОКР

в гражданских отраслях

промышленности.

Поддержка государства в области научных разработок создает для предприятия благоприятные условия для разработки новых технологий.

На сегодняшний день КЗТА уже занимается разработкой и созданием новых продуктов в рамках федеральной программы по развитию отрасли.

Большое участие в развитии НИОКР принимают госкорпорации, в состав которых входит КЗТА.

Вывод

Наибольшее влияние на развитие технологий на предприятии имеет государственная поддержка отрасли, субсидирование, льготы и финансирование развития НИОКР.

Угроза появления продуктов-заменителей

№
п/п **Фактор**

Влияние

5.1	Наличие продуктов-заменителей	нет
5.2	Лояльность потребителей	Потребление определяет государство, а распределение заказов выполняет «Ростехнологии»
5.3	Издержки переключения	

Угроза появления новых игроков

№ п/п	Фактор	Значение
6.1	Привлекательность рынка по показателю рентабельности	Привлекательный, так как рынок тесно связан с бюджетным финансированием.
6.2	Наличие барьеров входа	Государственные монополии, такие как «
6.3	Стоимость создания бренда	Размер уставного капитала – 1 591 558 руб. (2014 г.)
6.4	Реакция правительства и/или других регуляторов рынка	Государственные монополии определяют появление новых игроков на рынке

Вывод

Угроза появления новых игроков незначительна , так как регулируется госмонополиями.

Рыночная власть поставщиков

№ п/п	Фактор	Влияние
7.1	Степень дифференциации сырья и исходных материалов	Не существенная.
7.2	Наличие заменителей и поставщиков	
7.3	Сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании	
7.4	Угроза прямой интеграции поставщиков	Отсутствует

Вывод

Предприятие имеет поставщиков, с которыми работает уже на протяжении многих лет. Степень их надежности – очень высокая. А значит, поставщики не оказывают влияния на деятельность предприятия в целом.

Рыночная власть потребителей

№ п/п	Фактор	Влияние
8.1	Концентрация потребителей к уровню концентрации компаний	
8.2	Степень зависимости от существующих каналов дистрибуции	
8.3	Возможность обратной интеграции потребителей	

Доступность существующих
8.4 продуктов-заменителей и ценовая
чувствительность потребителей

8.5 Отличительные преимущества
продуктов компании (уникальность)

Отдельные продукты, разработки и технологии компании являются уникальными и производятся только у нее.

Уровень конкурентной борьбы:

№
п/п **Фактор**

Влияние

Рынок продукции специального назначения и средств связи:

Предприятие является единственным поставщиком факсимильных аппаратов П-111, П-112.

Рынок систем оповещения:

8.1 Количество конкурентов

Конкуренты: ОАО «Владимирский завод «Электроприбор» (КТСО-Р П-166), ЗАО НПО «СЕНСОР» г. Ярославль, ОАО «КНИИТМУ» г. Калуга (П-166Ц), Группа компаний ИНКОМ г. Томск (П-166 ИТКОС), ООО «ЭЛИС» г. Кировск (П-166 ВАУ).

Рынок тахографии:

Конкурентами: ООО «НТЦ «Измеритель» г. Москва («Штрих-ТахоRUS»), ООО «АСТОР ТРЕЙД» г. Москва («Меркурий ТА-001»), ООО «Континентал Аутомотив РУС» г. Москва («DTCO 3283»), «ЗАО «Измеритель-авто» г. Смоленск («ТЦА-02НК»), ООО «ПОС система» г. Москва («Drive 5»).

8.2 Тип конкуренции Госмонополия

Критерии

8.3 насыщенности рынка По степени насыщенности рынок является равновесным

8.4 Отличительные черты конкурентов Географическое положение, близость к ресурсам и потребителям.

В соответствии со Стратегией развития ОАО «Росэлектроника» АО «КЗТА» относится к финансово-устойчивым активам, ключевым приоритетом которых является повышение эффективности, развитие и рост конкурентоспособности. При этом предприятие должно одновременно обеспечивать развитие стратегически важных для государства сегментов рынка и получение инвестиционного дохода (допустимо в долгосрочном периоде).

С учетом текущего положения в отрасли АО «КЗТА» следующим образом определяет свою миссию и цели:

«Максимальное удовлетворение потребностей потребителя с наименьшими издержками и наиболее эффективным способом».

Базовые конкурентные преимущества организации:

- Большой опыт на рынке данной отрасли;
- Работы в кооперации с госкорпорациями;
- Отлаженная сеть поставщиков и покупателей;
- Развитие НИОКР;
- Сформировавшийся производственный коллектив;
- Удобное географическое расположение (близость к Москве)
- Наличие удобных транспортных путей (аэропорт в г. Калуга, ж/д транспорт)

Предприятие работает на широком рынке, имея при этом большие объемы производства.

Адекватность вызовам внешней среды: конкурентные преимущества организации полностью соответствуют вызовам внешней среды.

Тип используемой конкурентной стратегии: лидерство в издержках.

Выбранная стратегия максимально подходит для АО «КЗТА» так как, завод нацелен на создание конкурентных преимуществ. Предприятие имеет большие объемы производства, что позволяет ей экономить на издержках.

Также предприятие имеет развитую сеть потребителей, постоянно совершенствует процессы производства, создает новые продукты, что говорит о ее стремлении стать лидером на рынке.

3. Анализ внутренней среды (АО «КЗТА»)

[13] Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное влияние на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждая из которых включает в себя набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет потенциал и возможности, которые имеет организация.

Для более глубокого понимания организации представляется целесообразным рассмотреть, какие элементы составляют внутреннюю среду и определить степень ее влияния на организацию.

Внутренняя среда предприятия формируется под влиянием факторов внешней среды, государственного регулирования, а также принятия множества управленческих решений внутри самого предприятия с целью достижения наилучших результатов хозяйственно-финансовой деятельности. Внутренняя среда находится под непосредственным контролем руководителей предприятия и специалистов аппарата управления.

[14] Внутренняя среда предприятия состоит из множества взаимосвязанных групп факторов. Одним из наиболее важных являются производственные и технические факторы, обеспечивающие фактический процесс изготовления товаров, сочетающий в себе всю производственную мощность предприятия, которая в совокупности помогает достичь желаемого успеха в деятельности предприятия. На все компоненты внутренней среды в значительной степени влияют технологии, которые используются на предприятии.

Социальные условия и составляющие комплекса социальных отношений между работниками предприятия: их способности и отношение к работе, мотивации, организационной и производственной культуре, профессиональной и деловой этике в процессе выполнения взаимных обязательств партнерами, а также взаимоотношения с властями. Эта концепция рассматривается очень широко, она объединяет весь комплекс взаимодействий между людьми, которые работают на предприятии, из-за их способности, навыков и эффективности в большинстве случаев зависит от благосостояния всего предприятия.

В управленческой литературе существуют различные подходы к вопросу структурирования факторов внутренней среды компании: Майкл Мескон рассматривает пять переменных - цели, задачи, структуру, технологию, люди; Румянцева З., Алешникова В. выделяют структуру, культуру и ресурсы, некоторые авторы, говоря о внутренней среде организации, проводят анализ ее потенциала - управленческого, производственного (экономического).

Д.Б. Чупров в качестве элементов внутренней среды организации выделяет цели, структуру, технологию, финансы, управление, персонал, коммуникацию.

Рассмотрим подробнее основные элементы организации по М. Мэскону.

Первым и основным элементом внутренней среды в организации можно назвать существование цели, поскольку, как известно, ни одна из организаций (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не может сформироваться и даже существовать если его цель не определена, для которой организация сформирована и будет действовать в будущем.

Организация, по определению, является как минимум двумя людьми с сознательными общими целями.

Определение цели может быть дано двумя способами - для внешних наблюдателей, участников, пользователей продуктов организации и для функционирования.

Цели предприятия

[\[15\]](#)С января 1966 года завод освоил выпуск ленточных электромеханических телетайпов СТА-2М и СТА-2МФ. За первые пять лет было выпущено 110 000

аппаратов СТА-2М. Был создан замкнутый цикл производства телеграфной техники на площадке завода, начато строительство социальной базы завода.

С декабря 1968 года директором КЗТА был назначен Лихоманов Алексей Никифорович, главным инженером – Клеванов Михаил Васильевич. Под их руководством был освоен выпуск полностью модернизированных аппаратов СТА-67М и подготовлена база, позволившая в 1971 году выпустить рулонный электромеханический аппарат РТА-7(7Б), а затем РТА-7М. Это был значительный шаг в сторону развития электронного производства на заводе.

Кадры и общее управление

Приказом от 21.12.1991 года предприятие реорганизовано в Государственное предприятие «Калужский завод телеграфной аппаратуры». В начале девяностых годов в результате конверсии военной промышленности и в связи с необходимостью разработки и внедрения новых видов техники связи резко упала потребность в телеграфной аппаратуре, выпускаемой предприятием. В эти годы заводом проводилась интенсивная работа по выпуску электронных изделий производственно-технического назначения, товаров народного потребления, электромеханических узлов автомобильной техники. Завод осваивает и выпускает серии пультов и приставок для телевизоров, соковыжималку «Осень», кухонные процессоры «Ока» и «Ока-М», электрокультиватор «Надежда», выполняются первые заказы совместно с Конструкторским бюро приборостроения (г. Тула).

С февраля 2014 года генеральным директором ОАО «Калужский завод телеграфной аппаратуры» назначен Сергей Эдуардович Дутов.

Производство

С 2010 года на заводе были разработаны и внедрены в производство для нужд Министерства обороны, МЧС, экономически важных хозяйственных объектов изделия электронной техники нового поколения – цветной факсимильный аппарат П-112М, комплекс технических средств оповещения П-166М. С 2010 года заводом в сотрудничестве с НИИ Систем Связи и Управления (г. Москва) проводятся работы по выпуску подвижных узлов связи «РЕДУТ» и «ПОЛЕТ». Завод освоил выпуск аппаратных специальной документальной связи К-8М, полноповоротных антенных установок СМ-677ТМ для антенных комплексов слежения и управления космическими объектами. За период с 2010 года по 2013 год на заводе разработаны конструкции и освоено массовое производство новых электронных изделий автомобильной тематики: цифровой тахограф «КАСБИ-DT20», система

мониторинга и управления автомобильным транспортом «КАСБИ СМТ-01» на базе ГЛОНАСС/GPS, терминал экстренного реагирования на аварии транспортного средства «КАСБИ ЭРА-01», таксометр «КАСБИ ТАКСИ-01» со встроенной системой печати бланков строгой отчетности. Завод разработал и поставляет для нужд вокзалов ОАО «Российские железные дороги» комплексное решение для хранения багажа на базе автоматизированных камер хранения. В этот период получила дальнейшее развитие контрольно-кассовая техника нового поколения - освоен выпуск чекопечатающих машин «КАСБИ - 02М» и «КАСБИ - 03М», фискального регистратора «КАСБИ-ФР-01К», денежного ящика автоматизированного рабочего места кассира типа FLIP-TOP, продолжается развитие механического производства - освоен выпуск комплектов узлов Л-265 по заказу КЗРТА (г. Жуков), проводятся совместные работы с объединением «КАМАЗ» и МВТУ им. Н.Э. Баумана.

Технологии

[16]С января 1966 года завод освоил выпуск ленточных электромеханических телетайпов СТА-2М и СТА-2МФ. За первые пять лет было выпущено 110 000 аппаратов СТА-2М. Был создан замкнутый цикл производства телеграфной техники на площадке завода, начато строительство социальной базы завода.

С августа 1977 года генеральным директором завода был назначен Клеванов Михаил Васильевич, возглавлявший предприятие до октября 2003 года. Начало восьмидесятых - новый этап в развитии средств связи. Завод освоил выпуск рулонных электронных телеграфных аппаратов РТА-80, РТА-80Л и РТА-100. Проходившая в нашей стране «Олимпиада-80» освещалась через телексы РТА - 80 производства КЗТА. Заводом в этот период производилась модернизация производства, закупались лицензии на производство печатающих устройств, шаговых двигателей, клавиатур, внедрялись прогрессивные технологии. Разрабатывалась собственная серия конструкций шаговых двигателей. Это определило в дальнейшем ориентацию завода на разработку и внедрение изделий электронного направления, в основном специального назначения.

В этот период при поддержке государства активно решались социальные вопросы, реализовывались жилищные программы, полностью удовлетворялась потребность работников предприятия в детских дошкольных учреждениях, санаторно-курортном лечении. Завод принимал участие в строительстве, реконструкции и благоустройстве объектов города, пригородного хозяйства.

В эти годы завод стал головным предприятием в производственном объединении «Ока», была внедрена и выпускалась серия рулонных телеграфных аппаратов П-115 с широким применением на объектах заказчика, изделия ОУОД-200, ОУОД-300, «Регистр» для нужд Морфлота. Продукция завода находила применение в комплексе правительственной связи «Кавказ – б», комплексах стратегических межконтинентальных ракет «Тополь», «Тополь-М», системе межнациональной спутниковой связи для судов терпящих бедствие, входила в состав объектов, поставляемых на экспорт (эскадренные миноносцы, гражданские суда, подвижные узлы связи).

Приоритетные направления развития предприятия

[17] В настоящий момент является продолжение проведения технического перевооружения производства, в том числе в рамках федеральных целевых программ, проведение работ совместно с ФГУП РФЯЦ ВНИИ экспериментальной физики (г. Саров) по разработке и производству исполнительных механизмов и систем управления, выпуск несущих каркасов систем РЭБ совместно с НАПО им. В.Чкалова (г. Новосибирск), производство газодинамических устройств, элементов контактных систем и систем наведения совместно с АО «СПЛАВ» (г. Тула), изготовление опорно-поворотных устройств для ФГУП КБП (г. Тула), производство систем для авиационных носителей по заказу ФГУП «Коломенское бюро машиностроения», выпуск спутниковых станций двойного назначения совместно с АО ОНПЦ (г. Москва), дальнейшее развитие и производство комплексов технических средств оповещения, разработка и выпуск современных систем безопасности движения на транспорте, развитие и укрепление социальной и кадровой базы производства.

В соответствии со Стратегией развития ОАО «Росэлектроника» АО «КЗТА» относится к финансово-устойчивым активам, ключевым приоритетом которых является повышение эффективности, развитие и рост конкурентоспособности.

При этом предприятие должно одновременно обеспечивать:

- развитие стратегически важных для государства сегментов рынка
- получение инвестиционного дохода (допустимо в долгосрочном периоде).

В качестве основных задач для АО «КЗТА» определено:

- повышение стоимости (капитализации);

- повышение прозрачности и инвестиционной привлекательности;
- содействие привлечению финансирования, в том числе частных инвесторов;
- снижение зависимости от государственной поддержки;

Исходя из первоочередных целей холдинговой компании АО «Росэлектроника» на плановый период 2014 – 2016 гг. для АО «КЗТА» определяются следующие задачи:

- оптимизация состава и структуры бизнес-процессов и системы управления;
- создание необходимых компетенций;
- продолжение инновационного технологического развития по гражданской и военной тематике;

[18] Кадровая политика направлена на комплектование предприятия высококвалифицированным персоналом для обеспечения наивысшей производительности труда, используя современное прогрессивное оборудование для выпуска продукции высокого качества.

Работа с кадрами носит системный характер и предусматривает:

- обеспечение численности необходимой для выполнения плана производства;
- повышение общеобразовательного уровня персонала;
- ежегодное направление в ВУЗы по целевому набору выпускников школ;
- организация курсов повышения квалификации специалистов предприятия в учебных заведениях;
- совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- материальное и моральное стимулирование инструкторов производственного обучения, наставников, преподавателей, руководителей практики;
- создание и работа с резервом для выдвижения на руководящие должности;

Для того чтобы предприятие успешно работало и занимало прочные позиции на рынке, оно должно периодически оценивать свою деятельность, оценивать позицию, которую компания занимает в отрасли.

Анализ внутренней среды компании поможет прояснить ситуацию и предоставит возможность принять меры в случае возникновения угрозы для предпринимательской деятельности. Это даст возможность улучшить деятельность на основе результатов анализа, распространив их среди ключевых лиц, принимающих решения на предприятии.

Вывод

Изучив теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия, можно сделать вывод, что внутренние факторы, связанные с экологическими факторами предприятия, оказывают решающее влияние на жизнь организации. Все компоненты внутренней и внешней среды тесно взаимодействуют друг с другом и оказывают влияние друг на друга. Внутренняя и внешняя среда предприятия должна подвергаться постоянному изучению и анализу со стороны менеджера, чтобы впоследствии принять правильное решение и стабилизировать экономическое положение предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение данной курсовой хочу сказать, что анализ среды — 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 среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В данном случае уместно привести слова знаменитого Демокрита «Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию».

Изучив теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия, можно сделать вывод, что внутренние факторы, связанные с экологическими факторами предприятия, оказывают решающее влияние на жизнь организации. Все компоненты внутренней и внешней среды тесно взаимодействуют друг с другом и оказывают влияние друг на друга. Внутренняя и внешняя среда предприятия

должна подвергаться постоянному изучению и анализу со стороны менеджера, чтобы впоследствии принять правильное решение и стабилизировать экономическое положение предприятия.

Наиболее значимым фактором, который оказывает влияние на деятельность АО «КЗТА» является государственное финансирование отрасли, а также членство в составе холдинга «Ростехнологии».

Социальные факторы не имеют существенного влияния на деятельность предприятия.

Предприятие имеет поставщиков, с которыми работает уже на протяжении многих лет. Степень их надежности – очень высокая. А значит, поставщики не оказывают влияния на деятельность предприятия в целом.

Наибольшее влияние на развитие технологий на предприятии имеет государственная поддержка отрасли, субсидирование, льготы и финансирование развития НИОКР.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Официальный сайт АО «КЗТА». URL: <http://kzta.ru/> (дата обращения: 07.12.2015)
2. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 15.12.2015)
3. Минпромторг РФ. URL: <http://minpromtorg.gov.ru/> (дата обращения: 07.12.2015)
4. Госкорпорация «Ростех». URL: <http://rostec.ru/> (дата обращения: 07.12.2015)
5. Ростех: «Радиоэлектронная промышленность требует системных решений» от 06.02.2015. URL: <http://rostec.ru/news/4515473> (дата обращения: 07.12.2015)
6. «Минпромторг готов расширить запреты на импорт в госзакупках» от 31.07.2015. URL: <http://minpromtorg.gov.ru> (дата обращения: 07.12.2015).
7. Концерн Радиоэлектронные технологии: «Представлена стратегия развития радиоэлектронной промышленности до 2030 года» . URL: <http://kret.com/ru/news/3318/> (дата обращения: 07.12.2015)

8. Фонд развития промышленности. URL: <http://frprf.ru/> (дата обращения: 07.12.2015)
9. Филиппов А. А. Современное состояние и основные тенденции развития радиоэлектронной промышленности в Российской Федерации [Текст] / А. А. Филиппов // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 40-45. URL: <http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/131/6511/> (дата обращения: 07.12.2015)
10. Еремкин В.А., Рыбалкин В.В., Входные барьеры на российском рынке высокотехнологичной продукции и роль государственных институтов в их снижении / Экономический журнал, №1 (33), 2014 г.
11. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия // Международный студенческий научный вестник. – 2014.
12. Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016.
13. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2013.
14. Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учебник / В. Л. Харченко. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012.
15. Третьякова, Е.П. Теория организации: учебное пособие / Е.П. Третьякова.- М.:КН..В., Петухова С.В. Теория организации: Учебник - М.: Омега-Л, 2011.
16. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты: практическое пособие по управленческому и финансовому консультированию / Я.М. Гританс. - 2-е изд., доп. - М.: Волтерс Клувер, 2012. - 224 с., таблицы.
17. Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход: учебник / Е.П. Истомин; А.Г. Соколов. - СПб.: Андреевский издательский дом, 2012. - 314 с.
18. Карташова Л.В., Николаева Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012

19. Колокнева М.В. Теория организации в вопросах и ответах: Учеб. пособ. - М.: ТК Велби, Проспект, 2012.

20. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов. - М.: Проспект, 2012.

1. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов. - М.: Проспект, 2012. [↑](#)
2. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия // Международный студенческий научный вестник. - 2014. [↑](#)
3. Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. [↑](#)
4. Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход: учебник / Е.П. Истомин; А.Г. Соколов. - СПб.: Андреевский издательский дом, 2012. - 314 с. [↑](#)
5. Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2016. [↑](#)
6. Третьякова, Е.П. Теория организации: учебное пособие / Е.П. Третьякова.- М.:КН..В., Петухова С.В. Теория организации: Учебник - М.: Омега-Л, 2011. [↑](#)
7. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия // Международный студенческий научный вестник. - 2014. [↑](#)
8. 14. Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учебник / В. Л. Харченко. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. [↑](#)

9. Официальный сайт АО «КЗТА». URL: <http://kzta.ru/> (дата обращения: 07.12.2015)
[↑](#)
10. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия // Международный студенческий научный вестник. – 2014.
[↑](#)
11. Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: учебник / В. Л. Харченко. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. [↑](#)
12. Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. [↑](#)
13. Веприкова М. Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. [↑](#)
14. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия // Международный студенческий научный вестник. – 2014.
[↑](#)
15. URL: <http://kzta.ru/> (дата обращения: 07.12.2015) [↑](#)
16. Официальный сайт АО «КЗТА». URL: <http://kzta.ru/> (дата обращения: 07.12.2015)
[↑](#)
17. Официальный сайт АО «КЗТА». URL: <http://kzta.ru/> (дата обращения: 07.12.2015)
[↑](#)
18. Официальный сайт АО «КЗТА». URL: <http://kzta.ru/> (дата обращения: 07.12.2015)
[↑](#)