

## **Содержание:**

# **Введение**

Каждая организация находится и функционирует в среде. Любое действие организации возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможности организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Внутренняя среда организации зависит от внешней среды, получая из нее все необходимое для того, чтобы реализовывать свое предназначение, и предлагает ей результаты своих усилий по преобразованию ресурсов в продукцию и услуги.

Анализ состояния компании позволяет обеспечить баланс рыночных запросов и реальных возможностей самой компании, получить необходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений и разработки рыночной стратегии и политики.

Стратегическое управление для российских предприятий набирает обороты. Стратегическое управление строится на системе рыночных стратегий, мероприятиях в области организационно – экономических, правовых и трудовых

сферах предприятия, которые направлены на получение рыночных преимуществ перед конкурентами. Ключевым элементом при управлении предприятием для обеспечения экономической устойчивости и конкурентоспособности является такая система рыночных стратегий, которая позволит достичь главные цели предприятия. Внутренняя среда предприятия – это внутренние ситуационные факторы, т.е. ресурсы предприятия, обеспечивающие поддержание предприятия изнутри. Внутренняя среда включает в себе потенциал, необходимый для функционирования предприятия, но в тоже время может быть источником проблем

Актуальность темы обусловлена тем, что задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Цель курсовой работы – анализ внешней и внутренней среды ООО «АВТОДОР».

Объект исследования - ООО «АВТОДОР».

Предмет исследования - внутренняя и внешняя среда организации.

Для реализации поставленной цели в курсовой работе будут решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты организации и ее среды;
- проанализировать внутреннее состояние и внешнюю среду организации ООО «АВТОДОР».

## **1. Теоретические основы внешней и внутренней среды организации**

Внешняя и внутренняя среда организация.

Находясь во взаимозависимости, взаимосвязи и взаимодействии, совместно функционируя, составляющие компоненты системы обеспечивают функционирование системы как целого.

При этом принципиально важным является не простое функционирование, а функционирование для получения интегрального или комплексного эффекта по достижению цели, ради чего собственно составляющие множества и организуются в систему, сохраняя себя при этом так же, как целостное образование (рис. 1).

Слагаемые целого должны быть взаимосвязаны, а развитие целого зависит от наиболее слабой его части.

Залог дееспособности системы как единого целого именно во взаимоувязке потенциалов частей его составляющих. Рамочные условия увязки - цель системы.

Затраты системы на содержание более прочных звеньев ложатся бременем на совокупные затраты системы, снижая ее дееспособность.

Следовательно, дееспособность системы зависит, прежде всего, степени ее организованности.

Система

Отношение с окружающей средой

Одно целое

Функционирование

Зависимость от степени организованности системы

Состояние организации как системы

Рис.1. Организация как система

Одно из первых определений понятия «система» мы встречаем в работе К. Болдуинга[1]: «система - это совокупность из двух или более элементов, удовлетворяющих следующим условиям:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;
- поведение элементов и их взаимодействие на целое взаимозависимы;

- если существуют подгруппы элементов, то каждая из них влияет на поведение целого и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо».

Таким образом, из этого следует, что «система» представляет собой некое единство, а не простую совокупность составляющих ее частей. По этому поводу Р. Акофф отмечает, что «когда система расчленена, она теряет свои существенные свойства».

Основными системными принципами являются[2]:

1. Целостность - несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого.
2. Структурность - возможность описания системы через установление ее структуры, т.е. обусловленность поведения системы не столько поведением ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры.
3. Взаимозависимость структуры и среды - система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным элементом взаимодействия.
4. Иерархичность - каждый элемент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из элементов более широкой, глобальной системы.
5. Множественность описания каждой системы, дающее макроскопическое, микроскопическое, иерархическое, функциональное и процессуальное представление о системе. В связи с этим задачей системного подхода является идентифицировать целое, объяснить поведение и свойства целого с точки зрения его роли и функции.

Таким образом, система управления организацией с позиции системного подхода может быть определена как:

1. Концептуальная, если она рассматривается как модель системы управления.
2. Эмпирическая, если рассматривается конкретная организация.
3. Искусственная, поскольку она создана и используется людьми.
4. «Человеко-машинная» («человеко-компьютерная»), поскольку в контур управления включена автоматизированная информационная система.

Замкнутая или открытая в зависимости от решаемых задач и используемой для этого информации - только внутренней или связанной с окружающей средой. Временная, поскольку она периодически подвергается формальным или неформальным изменениям.

В широком смысле понятие «организация» означает определенный порядок, а повышение организованности - упорядочение, которое может быть достигнуто при соблюдении трех необходимых условий[3]:

- если определены границы системы, т.е. установлено, сколько и каких образующих единиц она включает;
- если определены переменные, которые характеризуют единицы, образующие систему, и установлены допустимые отношения между их количественными значениями;
- если определен образ действий каждой единицы и схемы их взаимодействия.

При этом каждая организация любой системы требует такого подбора и сочетания элементов, который не только обеспечивал бы ее гармоничное функционирование и развитие как единого целого, но и сочетаемость с более крупной системой, элементом которой она является.

Сами же элементы, действуя целесообразно, обладают относительно всей организации определенной функцией, которая характеризует роль, назначение того или иного элемента в осуществлении цели.

Организация представляет собой открытую целостную систему. Многочисленными нитями она связана с внутренней и внешней средой, изменения которой оказывают на деятельность организации позитивное и негативное воздействия. Чем сложнее, масштабнее организация, тем больше предпринимателям и менеджерам приходится уделять внимания анализу окружающей среды и учету ее влияния на эффективность управления.

Системная модель - это организация, в которой функционирование, свойства, структура, особенности жизнедеятельности и логика развития зависят от состояния и динамики внешней среды. Данная модель описывает организацию как динамичную систему, тесно взаимодействующую с внешней средой и реагирующую на динамику ее изменения.

Динамичная система — этот термин заимствован из общей теории систем, поэтому в исходном варианте его трактовка предполагала, что всякая организация может быть отнесена к открытым системам, если она обменивается с внешней средой энергией, информацией, системным продуктом, и к закрытым — если такой обмен не происходит. Важную роль в формировании такого взгляда на организацию сыграли разработки представителей общей теории систем.

Таким образом, следует сделать вывод о том, что все организации являются системами, так как система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды.

## **1.1. Анализ внешней и внутренней среды организации.**

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды<sup>[4]</sup>:

- взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;
- сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;
- подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные

решения;

- неопределенности внешней среды - соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Под внешней деловой окружающей средой понимается совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования.

Для окружающей среды характерно огромное количество переменных, создающих неопределенность в стратегическом плане. Некоторые из общих переменных, предназначенных для измерения неопределенности или динамизма окружающей деловой среды, приведены ниже [\[5\]](#).

- Степень изменения цен поставщиков.
- Степени изменения цен конкурентов.
- Степень изменений в предложении труда.
- Степени изменения в кривой спроса на продукт.
- Степени изменения цены капитала.
- Степень изменений в возможностях финансирования.
- Степени изменения в методах конкуренции.
- Степень изменений в политике регулирования рынка.
- Уровни продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией.
- Уровни активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке.
- Степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара.
- Степени изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.

Как можно увидеть при тщательном анализе этих переменных, они определяют степень изменений в таких категориях, как покупатели, поставщики и

конкуренты. В свою очередь, переменные также могут изменяться по мере того, как происходят изменения в бизнесе. Поэтому их обязательно необходимо учитывать в процессе анализа окружающей среды при попытках воздействовать на динамику внешнего окружения.

Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на[6]:

- общую (дальнюю) окружающую среду;
- специфическую (ближнюю) окружающую среду.

Анализ общей (дальней) окружающей среды включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды.

Анализ экономической среды является первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей среды. Он включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т. д. Наиболее агрегированным показателем, используемым в этих прогнозах, является валовой национальный продукт.

Политическая стабильность государства является одним из ключевых факторов, позволяющих снизить риск развития предприятия в рамках принимаемых стратегических решений. От законодательных органов требуется создание полной и непротиворечивой системы законов по вопросам экономической деятельности, не подвергающихся частому и коренному пересмотру[7]:

В последнее время большое внимание уделяется социокультурным факторам, воздействующим на эффективность функционирования предприятия. Причем они рассматриваются как на общенациональном, так и региональном уровнях, что обусловлено следующими обстоятельствами:

- усиление конкуренции между товаропроизводителями и, соответственно, дифференциация товаров по группам потребителей требуют более детального изучения последних.
- с другой стороны, инвестирование, направленное на расширение производства, создание новых заводов и сервисных центров напрямую связано с социокультурными факторами, поскольку зависит от образовательного уровня

населения, национальных особенностей, с точки зрения общественного разделения труда, и других факторов.

Технологическая среда анализируется при помощи научно-технического прогноза, который на данном этапе решает три основных цели.

1. Прогнозирует научно-технические тенденции в науках, относящихся к данной отрасли производства (возможность технологического прорыва, возникновение товаров с принципиально новыми качествами и т. д.).
2. Определяет стратегии предприятия в области НИОКР (размер и структура бюджета на НИОКР, создание собственной исследовательской базы, совместная с другими фирмами научная проработка, закупка лицензий и т. д.).
3. Сопоставляет свои возможности с возможностями конкурентов с точки зрения технического уровня производства и научно-технического уровня выпускаемых изделий.

За рубежом фирмы уделяют анализу общей окружающей среды приоритетное внимание. Так, в США уже в середине 70-х годов 73% компаний анализировали общую окружающую среду в полном объеме, 15% — анализировали ее лишь частично и только 12% компании вообще не занимались данной деятельностью.

Г. Гринли приводит следующую градацию наиболее часто встречающихся методов прогнозирования в процессе анализа общей (дальней) окружающей среды (таблица 1)[8]

Таблица 1

### **Наиболее часто применяемые методы прогнозирования при анализе общей деловой окружающей среды**

Среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарный прогноз

Регрессный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	

Анализ специфической (ближней) окружающей среды обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения. Процедура такого анализа предполагает изучение производственных трендов (направлений возможного развития и некоторые количественные характеристики), структурные сдвиги в промышленности, а также конкуренцию при производстве отдельных групп товаров (конкурентный анализ[9]. Крупные предприятия, имеющие сильные отделы маркетинга, имеют возможность проводить самостоятельный анализ отраслей-поставщиков и отраслей-потребителей.

Конкурентный анализ специфической окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения, определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп) и анализ структуры.

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером. Он выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли.

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
2. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
3. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.

4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.
6. Первая конкурентная сила—угроза появления новых конкурентов. Выявленная М. Портером сила касается легкости или трудности, с которой может столкнуться новый конкурент, появившийся в какой-либо отрасли. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе.

Вторая конкурентная сила — давление заменителей, выявленная М. Портером, касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. М. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества. Например, внедрение электронных систем сигнализации оказало негативное воздействие на охранный бизнес, поскольку эти системы обеспечили равную степень защиты за значительно меньшую цену.

Третья конкурентная сила — различная способность покупателей добиваться снижения цен — связана с тем, что покупатели не являются равными.

Четвертая конкурентная сила — способность поставщиков добиваться повышения цен — аналогична способности покупателей добиваться снижения цен. Пятая конкурентная сила, которую выделил М. Портер — соперничество между ныне действующими конкурентами. Уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами.

Анализ структуры рынка (позиций на рынке) основан на таком понятии, как доля рынка. Доля рынка - процент продаж товара данного предприятия к общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени. Предприятие должно следить за величиной и качеством доли. Очевидно, что если размер доли увеличивается, то увеличиваются объем продаж и доходы предприятия, однако антимонопольное законодательство определяет верхнюю величину доли рынка, закрепляемую за одним предприятием.

Для облегчения анализа факторов внешней среды их разделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

В заключение раздела следует сделать вывод о том, что факторы внешней среды влияют на деятельность фирмы, и организация должна быть в состоянии

эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей. Факторы внешней среды прямого воздействия непосредственно влияют на действие организации и испытывают на себе прямое воздействие деятельности организации. К этим факторам относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы, учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты. Факторы внешней среды косвенного воздействия могут не оказывать прямого немедленного воздействия на действия организации, но, тем не менее, сказываются на них — это состояние экономики, уровень научного и технического прогресса, социально-культурные и политические перемены, влияние национальных, групповых интересов и существенные для организации события (войны, кризисы) в других странах. Эти факторы определяют стратегически важные решения, принимаемые менеджментом организации.

Ситуационные факторы внутри организации составляют внутренние переменные, которые в основном, являются результатом управленческих решений, однако, не все и не всегда могут полностью контролироваться руководителями. Основные переменные, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология, люди.

Т.к. организация - это объединение группы людей с осознанными общими целями, то ее можно рассматривать как средство достижения целей, которые могут быть осуществлены только в процессе коллективной, совместной деятельности.

В каждом подразделении организации также необходима выработка своих целей. Цели сходных подразделений в различных организациях могут быть гораздо ближе друг другу, чем даже цели различных подразделений в рамках одной организации, поэтому особенно необходима их координация. Цели подразделений должны удовлетворять деятельности организации как целого, а не входить в противоречия с целями других подразделений.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Характерной особенностью современных организаций является специализированное разделение труда - закрепление определенной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен ее выполнить лучше других. Например, разделение управленческого труда: эксперты по маркетингу, финансам,

производству и т.п. Или разделение производственной деятельности на многочисленные малые операции, что рассматривается как конкретная специализация труда.

Фактически, во всех организациях имеет место горизонтальное разделение труда по специальностям. В достаточно больших организациях специалистов группируют вместе в пределах функциональной области. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и возможности ее успешной деятельности.

Вертикальное разделение труда - отделение работы по координации трудовой деятельности от работы по непосредственному выполнению трудовых заданий - необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает иерархию управленческих уровней. Важнейшая характеристика этой иерархии - формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

При строгом разделении труда по горизонтали и вертикали особо важной становится координация деятельности. Необходимо создание формальных механизмов координации, в противном случае совместная деятельность окажется невозможной, а отдельные функциональные области или лица будут сосредотачиваться на обеспечении своих интересов, а не всей организации в целом.

Одним из механизмов координирования является формулирование и сообщение всем сотрудникам целей организации в целом, а также каждого из ее подразделений в связи с этими общими целями.

Еще одной формой разделения труда в организации является формулирование задач. Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности.

Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми; работа с предметами (машины, сырье, инструменты) и работа с информацией. Другими важными характеристиками задач являются: частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

Изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации.

Технология, четвертая важная переменная внутренней среды организации, имеет более широкое значение, чем обычное ее понимание как того, что связано с изобретениями и машинами. Социолог Ч.Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Л.Дейвис дает такое описание технологии: это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой, поскольку выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной, которые рассматриваются в моделях управления: поведение отдельных людей, поведение людей в группах и характер поведения руководителя, его функционирование в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей или групп.

Устойчивый набор индивидуальных характеристик, внутренне относительно согласованных, определяет личность. Можно сказать, что личность проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, которые в своем единстве отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде.

Руководители должны совершенствовать свою способность направлять поведение рабочих таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт[10].

Рабочая среда - это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. Два аспекта окружающей среды особенно сильно влияют на характер поведения работника - это группы и управленческое лидерство.

Группы могут оказывать значительное влияние на поведение конкретных людей. Признание эффекта воздействия группы на поведение человека на рабочем месте, которое было сделано Элтоном Мэйо, часто рассматривается как начало бихевиористической (поведенческой) школы в управлении[11].

Многообразные социальные взаимодействия приводят к спонтанному формированию групп. Конечно, и сама организация и ее подразделения по определению также являются группами. Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания, связанные с пониманием поведенческой нормы. Нормой называются стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами.

Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Примером нормы, способствующей достижению целей формальной организации, является высокая ценность коллективизма внутри группы.

Лидерство - это средство (способ поведения), с помощью которого руководитель влияет на поведение других людей, заставляя их вести себя определенным образом. Можно выделить несколько аспектов лидерства в организации. Одним из них является стиль лидерства или руководства.

Стиль руководства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и особенности его личности. Эффективность конкретного стиля руководства зависит от ситуации, которая включает в себя содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных.

Эффективность и возможные пределы избранного стиля руководства определяются тем, насколько хорошо сможет менеджер направить усилия работников на достижение целей, решить конфликтную ситуацию, создать коллектив для работы и управлять стрессовыми ситуациями.

В заключение следует отметить, что в управленческой практике внутренние переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Значительные изменения одной переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, однако именно развитие теории

систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Изменение одной из подсистем в определенной степени влияет и на все другие. Совершенствование одной переменной, например, технологии, не обязательно может привести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

## **1.2. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.**

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ состояния предприятия (фирмы) включает в себя[\[12\]](#):

- внутренний анализ (управленческий анализ);
- оценку конкурентоспособности предприятия (сопоставление с основными конкурентами).

Возможны различные подходы к проведению управленческого анализа:

- SWOT-анализ;
- определение стратегического потенциала фирмы;
- «цепочка ценностей» Портера;
- система McKinsey и др.

При этом внутренние ресурсы и потенциал их развития сравнивают с аналогичными характеристиками конкурентов.

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W, а внешняя – в O и T.

SWOT-анализ является этапом разработки маркетинговой стратегии. Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (благоприятные возможности без способов их реализации – иллюзия, сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм).
- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

В таблице 2 представлены примеры основных факторов, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе[13].

Таблица 2

Основные факторы в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние  
сильные стороны (S):

Потенциальные внутренние слабости (W):

Четко проявляемая компетентность Потеря некоторых аспектов компетентности

Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения

Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):

Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей

Расширение диапазона возможных товаров

Благодушие конкурентов

Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки

Благоприятный сдвиг в курсах валют

Большая доступность ресурсов

Ослабление ограничивающего законодательства

Ослабление нестабильности бизнеса

Потенциальные внешние угрозы (T):

Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов

Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей

Ожесточение конкуренции

Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости

Неблагоприятный сдвиг в курсах валют

Усиление требований поставщиков

Законодательное регулирование цены

Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Классическим представлением информации такого анализа являлось составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (S), ее слабых сторон (W), потенциальных

благоприятных возможностей (О) и внешних угроз (Т).

По итогам SWOT-анализ составляется матрица стратегических мероприятий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

Под стратегическим потенциалом предприятия (фирмы) (СПФ) понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия.

В отличие от принятого ранее понятия «производственная мощность», СПФ — категория более широкая, раскрывающая не только предельные объемы производства той или иной продукции при наиболее полном использовании ресурсов. Это и способность предприятия анализировать ситуацию, складывающуюся во внешней среде, и способность оценивать конъюнктуру на товарных рынках и рынках факторов производства и т.п.; внешняя и внутренняя гибкость предприятия.

Поэтому СПФ - понятие относительное: для одних целей, при одних первичных условиях, складывающихся на рынках, он может быть достаточно высоким, при других – низким[14].

Определение и оценку стратегических ресурсов предприятия, его сильных и слабых сторон можно проводить на основе специальной таблицы, в которую включаются количественные либо качественные показатели. На основе данной таблицы можно оценить существующий и требуемый в перспективе стратегический потенциал предприятия.

Необходимо учесть, что заполнение таблицы, как по составляющим стратегического потенциала, так и по ресурсам, может существенно меняться при изменении экономической ситуации в стране, отраслевой сферы анализа, изменении целей фирмы и других факторов.

При этом надо помнить, что субъективные оценки могут противоречить реальности. Так, предприятие может считать, что оно выпускает качественную продукцию и что все потребители об этом знают, однако опрос покупателей может показать, что многие об этом и не подозревают.

Поэтому для наиболее объективной оценки при проведении управленческого анализа, в частности анализа стратегического потенциала фирмы, привлекают специалистов со стороны (консультантов).

Система McKinsey обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон производственной деятельности предприятия — от проектирования до сбыта и сервисного обслуживания, однако при этом за рамками анализа остаются вопросы обеспечения данного процесса финансовыми и трудовыми ресурсами, а также вопросы организации управления.

Для анализа тенденций изменения внешней среды фирмы используется техника анализа PEST, или STEP, позволяющая более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму. STEP - аббревиатура названия факторов: социальных (S - social), технологических (T - technological), экономических (E - economic), политических (P - political)[15].

Данная методика предполагает изучение четырех основных групп факторов, оказывающих влияние на фирму: политических, социальных, экономических, технологических. Однако на практике анализируется более широкий набор факторов. Несомненно, что текущая экономическая ситуация, общественные и политические тенденции, технологическая конкуренция влияют на развитие компании. Но кроме этого нельзя не учитывать такие факторы, как: правовой климат, природная среда, демографическая ситуация, культурная среда и т.д., — все они оказывают серьезное влияние на выбор стратегии фирмы. Внешние обстоятельства порой приводят к образованию абсолютно новых и разрушению старых стратегических альянсов, появлению новых рынков сбыта, изменению системы приоритетов фирм, и обычно они создают бесконечную череду проблем и открывают массу возможностей перед компаниями.

Анализ STEP-факторов обеспечивает ряд преимуществ:

1. Когда руководитель и его ближайшие сотрудники работают со STEP-факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем.

2. У людей появляется «видение» внешнего окружения. Воспитывается культура учета факторов внешнего окружения.
3. Свободно передвигаясь от фактора к фактору, аналитик выстраивает целостную картину внешнего окружения.
4. Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения.
5. Возникает устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Политический аспект - это, прежде всего, вопрос о регулировании деятельности частной коммерческой организации со стороны государства.

Анализ экономического аспекта позволяет понять, как формируются и распределяются основные экономические ресурсы на уровне государства.

Социальный аспект в большей степени связан с формированием потребительских предпочтений населения, этим определяется возможный спрос на продукт компании в стратегической перспективе.

Значение технологического аспекта также весьма важно, так как перед любой организацией стоит угроза потери своего продукта из-за вытеснения его технологически более совершенным.

STEP-анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, так как факторы, которые относятся к перечисленным четырем аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества как системы. STEP-анализ помогает изучить «поведение» внешней среды только в том случае, если адекватно и объективно оценивать воздействие на организацию всех четырех факторов.

Матрица БКГ (англ. Boston Consulting Group, BCG) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось)[\[16\]](#).

Звезды

Трудные дети

Дойные коровы

Собаки

Рост рынка

Доля рынка

Рис.2. Матрица БКГ

«Звезды» - Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чисто денежный доход достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки») - Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Диких кошек» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки») - Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Тёмные лошадки», «Знаки вопроса», «Мёртвый груз») - Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звёздами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звёзды, то нужно инвестировать, иначе - избавляться.

В заключение первой главы следует отметить, что организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Факторы внешней среды влияют на деятельность фирмы, и организация должна быть в

состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей. Ситуационные факторы внутри организации составляют внутренние переменные, которые являются результатом управленческих решений. Основные переменные, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология, люди.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее, помогает предприятию создать о себе наиболее благоприятное впечатление, с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

## **2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «АВТОДОР»**

**В качестве объекта исследования  
выбрано Общество с ограниченной  
ответственностью «АВТОДОР» по  
проведению дорожно-строительных  
работ в г. Ростове-на-Дону.**

Общество является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банке, печать со своим наименованием. Общество может от своего имени заключать договора, приобретать имущественные права и обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитраже, суде.

Общество несет ответственность по обязательствам только в пределах своего имущества. Общество не отвечает своим имуществом по обязательствам его участников и созданных обществом юридических лиц.

Основной целью деятельности предприятия является наиболее полное удовлетворение потребностей народного хозяйства и населения в разнообразных товарах и услугах, развитие предпринимательской деятельности и получение прибыли.

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- строительно-монтажные работы;
- ремонт общественных зданий;
- все виды торговых и коммерческих операций в создании оптово-розничных торговых подразделений;
- в порядке диверсификации осуществляет иную предпринимательскую деятельность, не запрещенную действующим законодательством и соответствующую целям общества.

Общество самостоятельно осуществляет свою хозяйственную деятельность на принципах полного хозрасчета, несет ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности, за выполнение взятых на себя обязательств перед трудовым коллективом и партнерами по заключенным договорам.

Для производства санитарно-технических, газофикационных работ привлекаются другие организации, как своей системы, так и других ведомств в порядке субподряда, в соответствии с заключенными договорами. Снабжение строительными материалами, изделиями, конструкциями осуществляется за наличный расчет, частично за счет дольщиков. Основные технико-экономические показатели деятельности отражены в таблице 1.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Автодор»

№ Показатель	Изменение	
	2016 г.	2017 г.
		Абсолют. Относит.

1	Объем товарной продукции, тыс.руб.	774915	975277	200361	125,86
2	Выручка, тыс.руб	774907	975270	200363	125,86
3	Численность работающих, чел.	185	203	18	109,73
4	Выручка на 1 работающего, тыс.руб./чел.	4188,7	4804,3	615,6	114,70
5	Стоимость ОПФ, тыс.руб.	388234	458738	70504	118,16
6	Фондоотдача, руб./руб.	1,9960	2,1260	0,130	106,51
7	Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	2098,56	2259,79	161,23	107,7
8	Фондоемкость, руб./руб.	0,5	0,47	-0,03	94
9	Себестоимость товарной продукции тыс.руб.	446419	673028	226609	150,76
10	Затраты на рубль товарной продукции руб./руб.	0,58	0,69	0,11	118,97
11	Прибыль от продаж, тыс.руб.	328488	302242	-26246	92,01
12	Рентабельность продаж	73,58	44,91	-28,67	

Как видно из таблицы 1, в 2017 году выручка выросла на 26% (200363 тыс.руб.) и составила 975270 тыс.руб. Одновременно с этим произошло и увеличение численности работающих на 18 человек, но так как увеличение выручки опережало увеличение численности, в 2017 году возросла и выручка на одного работающего и составила 4804, 286 тыс.руб./чел. по сравнению с 4188,686 тыс.руб./чел. в 2016 году.

В 2017 году произошло также и увеличение стоимости основных производственных фондов на 18% (70504 тыс.руб.) и, опережающее ее, увеличение объема товарной продукции на 26% (200361 тыс.руб.), благодаря чему фондоотдача возросла на 6,5% (0,130 тыс.руб.). Фондовооруженность увеличилась на 7,7%, а фондоемкость, соответственно, уменьшилась на 6%.

Себестоимость услуг в 2017 году возросла по сравнению с 2016 годом на 226609 тыс. руб. или на 50,76%. Ее рост был выше роста предоставляемых услуг, поэтому затраты на 1 рубль услуги, хотя и составляли меньше одного рубля как в 2017 году (0,58), так и в 2016 (0,69), но в 2017 году были выше, чем в 2016 на 11 копеек. Следствием повышения затрат на 1 рубль услуги в 2017 году явилось уменьшение прибыли от продаж, которая составила лишь 92,01% от суммы прибыли в 2017 году, а также рентабельности продаж, которая снизилась с 73,58% в 2016 году до 44,91% в 2017 г.

## **2.1. Анализ внутренней среды ООО «АВТОДОР»**

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели представляют собой обязательство управленческого аппарата фирмы добиться определённых результатов в определённое время. Они точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать, направляют внимание и энергию на то чего нужно добиться. Стратегические цели компании важны по причине того, что они описывают стратегическое намерение фирмы занять определённое место в бизнесе.

Организационная структура ООО «АВТОДОР» приведена на рис.3. Из этой схемы видно, что данная структура является линейно - функциональной структурой.

Процесс функционирования организации тесно связан с информационным обменом данных как внутри самого подразделения между его элементами, так и с внешней средой.

Генеральный директор

Директор по общестроительным работам

Директор по производству  
Гл. инженер  
Прораб  
Мастера  
Рабочие  
Кладовщик  
Гл. бухгалтер  
Бухгалтерия  
Асфальтобетонное производство  
Гл. механик  
Механики  
Водители  
Слесаря  
Лаборанты

Рис. 3. Схема предприятия ООО «АВТОДОР»

Деловая среда является частью внешней среды и составляет непосредственное окружение. В нее входят потребитель, поставщики сырья, конкуренты, деловые партнеры, государственные и муниципальные органы. Деловая среда оказывает непосредственное влияние на организацию. Один из самых популярных и относительно простых в применении методов анализа конкуренции – это метод анализа конкурентных сил М.Портера (см. Табл. 3).

Таблица 3

### **Анализ внутренней среды организации (SNW-анализ)**

**ООО «АВТОДОР»**

Качественная оценка позиций

Наименование стратегической позиции

Сильная “S”      Нейтральная “N”      Слабая “W”

Стратегия развития

X

Уровень маркетинга

X

Управление сбытом

X

Управление закупками

X

Финансовые ресурсы:

- возможности финансирования из собственных средств;
- обеспеченность оборотными средствами;
- обеспеченность средствами на зарплату

X

X

X

Материально-технические ресурсы:

X

- офис и складские площади;
- оборудование и техническое оснащение;
- наличие собственного транспорта

X

X

Трудовые ресурсы:

- компетентность руководителей
- квалификация персонала

X

X

Организационная культура

X

Система управления: планирование, организация, контроль, стимулирование труда персонала	X
Доля на рынке	X
Репутация на рынке	X

## **2.2. Анализ и оценка внешней среды ООО «АВТОДОР»**

Внешняя среда ООО «АВТОДОР» представляет собой совокупность экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

При анализе внешней среды организации проводится анализ макроокружения, а именно: анализируется общая обстановка в стране, анализ отрасли, анализ структуры рынка по сегментам, анализ конкурентов, действующих в отрасли, анализ спроса и предложения, возможности и угрозы, обусловленные тенденциями развития макроокружения.

Общая обстановка в стране либо способствует, либо препятствует достижению целей организаций. Далее проводится анализ существенных факторов, которые могут повлиять на финансовое положение компании. К таким факторам можно отнести:

- нестабильность экономического законодательства, условий инвестирования и использования прибыли;
- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социальнополитических изменений в стране или отдельных регионах;

- страновые риски;
- изменение условий существующих финансовых соглашений,
- более медленный рост объемов производства и продаж, чем было запланировано;
- ухудшение положения в российской экономике,
- реализация новых деловых возможностей, требующих существенных вложений.

Стратегический анализ внешней среды ООО «АВТОДОР» проведем с помощью STEP – анализа. STEP – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления социальных (S), технологических (Т), экономических (Е), политических (Р) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию предприятия. Матрица STEP – анализа представлена в таблице 4.

При этом каждый из крупных факторов делится на более мелкие. Анализ каждого фактора позволяет системно проанализировать внешней среды на предприятие и выявить их взаимосвязь между собой.

Составим матрицу STEP-анализа внешней среды организации ООО «АВТОДОР» – таблица 4.

Таблица 4

Матрица STEP-анализа внешней среды организации

Факторы внешней среды (глобальные проблемы)	Краткая характеристика вариантов развития экономики		
	Пессимистичный	Реалистичный	Оптимистичный

## 1. Социальные:

- рост реальных доходов населения;
- изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы; +
- улучшение демографической ситуации в регионе; + + +
- изменение потребностей и вкуса покупателей (потребительских предпочтений).

Продолжение табл. 4

## 2. Технологические:

- появление научно-технических достижений; +
- сырьевая ситуация и ресурсный потенциал региона; + + +
- развитие конкурентных технологий;
- потенциал инноваций.

### 3. Экономические:

- улучшение экономической ситуации в регионе; +
- появление новых конкурентов; + +
- рост активности конкурентов; + + +
- снижение покупательской способности; + +
- обменные курсы валют; +
- сезонность.

### 4. Политические:

- ужесточение государственной политики в области сертификации; + +
- ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции. +

Таким образом, при оптимистичном развитии экономики России среди социальных факторов внешней среды следует отметить: рост реальных доходов населения, изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы, улучшение демографической ситуации в регионе; среди технологических факторов: появление научно-технических достижений; улучшение сырьевой ситуации и ресурсного потенциала региона; рост потенциала инноваций; среди экономических - улучшение экономической ситуации в регионе.

Реалистичный прогноз предполагает изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы, развитие конкурентных технологий, снижение покупательской способности населения, рост обменного курса валют, сезонность продаж, ужесточение государственной политики в области сертификации. При пессимистичном прогнозе развития России может наблюдаться развитие конкурентных технологий, появление новых конкурентов и рост их активности, ужесточение государственной политики в области сертификации и госконтроля за

деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции.

Конкурентами организации ООО «АВТОДОР» являются: ООО «Госавтодорстрой»; Ростовское ДРСУ; Аксайское ДРСУ; Батайское ДРСУ. Макроокружение является частью внешней среды, общей для всех организаций (Табл. 5).

Таблица 5

**PEST - анализ ООО «АВТОДОР»**

Политика (P)	баллы	Экономика (E)	баллы
Поддержка отрасли государством	1	Стабилизация экономической ситуации в стране	3
Налоговая политика	3	Инфляция	4
Кредиты федерального и регионального правительства для финансирования долгосрочных проектов	2	Динамика роста российского рубля к доллару США	3
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	2	Динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ	3
Изменение законодательства РФ	3	Высокий уровень конкуренции в отрасли.	4
Социум (S)		Технология (Т)	
Повышение уровня образованности населения	3	Значимые тенденции в области НИОКР.	4

Изменение структуры доходов	4	Появление новых инновационных технологий	4
Изменения базовых ценностей	3	Новые тенденции и направления в сфере управления	4
Демографические изменения	4	Совершенствование технологии сбыта реализуемых услуг	3
Сохранение спроса на реализуемые услуги	3	Усовершенствование качества услуг	3

Самые мощные из 5 конкурентных сил – это борьба за рыночную позицию и приверженность покупателей одной из соперничающих между собой компаний. Конкуренция в данном сегменте рынка очень жесткая, и компании находятся под постоянным давлением необходимости улучшения показателей своей деятельности, что приводит к стремлению более полного удовлетворения запросов потребителей.

Ключевые конкуренты компании давно присутствуют на рынке и достигли хороших финансовых результатов. ООО «АВТОДОР» не только ведет с ними конкурентную борьбу, но и успешно сотрудничает во многих областях. Конкурентный анализ, включающий рассмотрение внутриотраслевой конкуренции, силы поставщиков, силы потребителей, угрозу появления новых конкурентов на рынке, и услуги-субституты представлены следующим образом.

Новички рынка. Существует большая вероятность появления на рынке проектных услуг новых организаций. Это связано с отсутствием барьеров вхождения в отрасль, т.к. для начала индивидуальной деятельности достаточно диплома о соответствующем высшем образовании.

В связи с этим помимо основных конкурентов, существует достаточно мелких организаций, в состав которых входит не более десяти человек. В перспективе намечается ужесточение барьеров входа в отрасль.

Покупатели (заказчики). Клиентская база носит разнообразный характер. Заказчиками являются как государственные предприятия, так и частные лица. Требования клиентов к выполняемой работе постоянно повышаются, что вызывает необходимость совершенствования данного вопроса, чтобы не допустить переход заказчиков к организациям-конкурентам.

Определим сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы внешней среды, которые необходимо учесть при формировании миссии и при постановке стратегических целей (Таб.6).

Таблица 6

### **SWOT - анализ ООО «АВТОДОР»**

## **“ О” Возможности**

- 1.Изменение законодательства
2. Улучшение экономической ситуации в стране
3. Замедление темпов инфляции
4. Возможность перехода на новые рынки
- 5.Потребность в расширении ассортимента продукции
6. Ускорение роста рынка
7. Растущий спрос на инженерные услуги
8. Возникновение и распространение новых технологий управления

## **“Т” “Опасности, угрозы”**

- 1.Изменение законодательства
2. Рост таможенных барьеров
3. Новые конкуренты
4. Товары заменители
5. Рост цен на металлы
6. Рост цен на энергоносители
7. Нестабильность экономической и политической ситуации в стране

## **“S” Сильные стороны**

1.Опытное руководство.

2.Сильное стратегическое видение.

3.Энергичность персонала и ориентированность на жесткую конкурентную борьбу.

4.Конкурентные преимущества

- качество продукции
- ассортимент
- мобильность реагирования на требования рынка.

## **“SO” Поле “Силы-возможности”**

1.Используя сильное стратегическое видение руководства освоить новые рынки

2.Используя растущий спрос и энергию персонала увеличить объем продаж и соответственно упрочить финансовые позиции фирмы

## **“ST” Поле “Силы-Угрозы”**

1.Удержание на рынке и ослабление влияния конкурентов как следствие узнаваемости и репутации продукции.

2. Конкурентные преимущества (качество, экономичность, мобильность) против товаров заменителей

<b>“W” Слабые стороны</b>	<b>“WO” Поле “Слабости-возможности”</b>	<b>“WT” Поле “Слабости-угрозы”</b>
1. Недостаток ресурсов (финансовых и временных) на оперативное решение существующих проблем.	1. За счет расширения линии продукции и сопутствующих товаров увеличить прибыль	1. Минимизация влияния конкурентов и продуктов заменителей с помощью своих конкурентных преимуществ
2 Недостаточное владение технологиями управления	2. В связи с возможностью выхода на новые рынки поднять уровень маркетинга	2 Компенсировать повышение цен на товары улучшением сервисного обслуживания
3. Отсутствие грамотно построенной организационной структуры	3. Используя новые технологии управления, оптимизировать организационную структуру фирмы	3 Компенсировать недостаточную прибыльность за счет снижения издержек и грамотного распределения ресурсов
4 Низкая прибыльность из-за влияния конкурентов		

Стратегическое видение – это взгляды менеджеров ООО «АВТОДОР» на то, какими видами деятельности предприятие собирается заниматься и перспективы его долгосрочного развития.

Основными направлениями развития ООО «АВТОДОР» можно назвать: научно-техническое развитие, мероприятия по инновационному развитию, кадровое обеспечение предприятия, механизмы взаимодействия потенциальных партнеров, ключевые результаты деятельности. ООО «АВТОДОР» стремится к сокращению сроков разработки и вывода на рынок новых продуктов в определенном целевом сегменте с заданным уровнем качества, что приводит к активизации инновационной деятельности предприятия.

## Заключение

В заключение можно сделать следующие выводы. В настоящее время ООО «АВТОДОР» занимает устойчивое положение на рынке строительных материалов.

С каждым годом компаниям приходится сталкиваться с большим числом вызовов внешней и внутренней среды, что требует поиска новых и изощренных инструментов управления для поддержания их конкурентоспособности и обеспечения эффективности деятельности. В этой связи в статье поставлена следующая задача: рассмотреть внешнюю и внутреннюю среду как инструмент управления компанией, который можно использовать в разных условиях функционирования. Как отмечают исследователи, интерес к изучению среды как понятия теории организаций со стороны специалистов как в академических кругах, так и в промышленности вызван двумя главными причинами: во-первых, верой в наличие взаимосвязи между средой функционирования и показателями деятельности и, во-вторых, верой в то, что культурой можно манипулировать в соответствии с намерениями руководства.

С помощью существующих финансовых источников появляется возможность расширить свою деятельность на рынке, тем самым повысить прибыльность компании. Немаловажным является то, что предприятие находится в более выгодном положении в отличие от компаний конкурентов. Проведенный анализ свидетельствует о достаточно сильном положении предприятия среди конкурентов в условиях экономической нестабильности. Но отсутствие долгосрочной стратегии предприятия актуализирует дальнейшую работу по её определению.

Достижение такого положения стало возможным во многом в результате правильно выбранной и реализованной комплексной стратегии. Однако такое положение она должна защищать с учетом угроз и возможностей внешней среды и развитию внутрифирменного потенциала, т.е. создавать систему стратегического управления.

Основу стратегического управления составляет система стратегического планирования основанная на реализации миссии и стратегических целей предприятия.

Миссия ООО «АВТОДОР»: строить во благо фирмы и общества. Принципы (правила) ООО «АВТОДОР»: гарантия высокого качества; порядочность персонала; командный дух коллектива; указанные сроки – это обещания, а обещания надо выполнять;

ООО «АВТОДОР» верит в компетентных работников на всех уровнях, которые могут самостоятельно предпринять соответствующие действия и принять эффективные решения в ответ на быстро меняющиеся условия; поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению, личному развитию и успеху.

Цель курсового проекта состояла в теоретическом и практическом изучении составляющих внутренней и внешней среды организации на примере ООО «АВТОДОР».

Для реализации поставленной цели в первой главе проекта были изучены теоретические основы организации и ее среды. На основании изученного материала следует отметить, что организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций.

Факторы внешней среды влияют на деятельность фирмы, и организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей. Ситуационные факторы внутри организации составляют внутренние переменные, которые являются результатом управленческих решений. Основные переменные, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология, люди.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее, помогает предприятию создать о себе наиболее благоприятное впечатление, с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Вторая глава отражает анализ внутреннего состояния и внешней среды ООО «АВТОДОР».

Основными факторами макросреды, оказывающими влияние на ООО «АВТОДОР» являются экономические, правовые, научно-технические.

Основными конкурентами организации ООО «АВТОДОР» являются: ООО «Госавтодорстрой»; Ростовское ДРСУ; Аксайское ДРСУ; Батайское ДРСУ.

ООО «АВТОДОР» может улучшить свои результаты за счет грамотной стратегии дифференциации - создавая и развивая прибыльные сегменты, а также создавая

барьеры для выхода конкурентов на эти сегменты. Рекомендации: поиск растущих сегментов; специализация и дифференциация; выборочное инвестирование. ООО «АВТОДОР» имеет хорошую силу, но рынок уже теряет свою привлекательность. Поэтому необходимо искать растущие сегменты; инвестировать в рост на этих сегментах, чтобы расти быстрее рынка и усиливать свое лидерство на рынке.

Таким образом, комплекс мер по повышению конкурентоспособности может обеспечить высокие темпы развития компании и расширение ее доли рынка.

## **Список использованной литературы**

1. Алехина, Л.Л. Основы менеджмента / Л.Л. Алехина. - М.: КноРус, 2015. - 496 с.
2. Батулин, В.К. Общая теория управления: Учебное пособие / В.К. Батулин. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 487 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
4. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер - М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. - 416 с.
5. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 20. - С. 107 - 109.
- Клочкова, Е.Н. Экономика предприятия / Е.Н. Клочкова. - М.: Юрайт, 2014. - 448 с.
6. Коробко, В.И. Теория управления: Учебное пособие / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 383 с.
7. Космин А.Д., Свинтицкий Н.В., Космина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с.
8. Лясников, Н.В. Стратегический менеджмент / Н.В. Лясников. - М.: КноРус, 2015. - 256 с.
9. Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
10. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414.

11. Пивоваров, С.Э. Менеджмент / С.Э. Пивоваров. - СПб.: Питер, 2014. - 544 с.
  12. Разу, М.Л. Менеджмент / М.Л. Разу. - М.: КноРус, 2015. - 320 с.
  13. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с.
- 
1. Алехина, Л.Л. Основы менеджмента / Л.Л. Алехина. - М.: КноРус, 2015. - 496 с. [↑](#)
  2. Батулин, В.К. Общая теория управления: Учебное пособие / В.К. Батулин. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 487 с. [↑](#)
  3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с. [↑](#)
  4. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер - М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. - 416 с. [↑](#)
  5. Лясников, Н.В. Стратегический менеджмент / Н.В. Лясников. - М.: КноРус, 2015. - 256 с. [↑](#)
  6. Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В., Косьмина Е.А. Менеджмент. - М.: Академия, 2014. - 208 с. [↑](#)
  7. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. - 2015. - № 20. - 107с. [↑](#)
  8. Клочкова, Е.Н. Экономика предприятия / Е.Н. Клочкова. - М.: Юрайт, 2014. - 448 с.  
  
Коробко, В.И. Теория управления: Учебное пособие / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 383 с. [↑](#)
  9. Латфуллин Г,А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. - СПб.: Питер, 2016. - 464 с. [↑](#)

10. Назарова В.В., Бирюкова Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. - 2014. - № 3. - С. 393 - 414. [↑](#)
11. Пивоваров, С.Э. Менеджмент / С.Э. Пивоваров. - СПб.: Питер, 2014. - 544 с. [↑](#)
12. Разу, М.Л. Менеджмент / М.Л. Разу. - М.: КноРус, 2015. - 320 с. [↑](#)
13. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с. [↑](#)
14. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. - СПб.: Питер, 2015. - 288 с. [↑](#)
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с. [↑](#)
16. Алехина, Л.Л. Основы менеджмента / Л.Л. Алехина. - М.: КноРус, 2015. - 496 с. [↑](#)