

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность выбранной темы заключается в том, что грамотно разработанные стратегии являются инструментом для понимания позиции предприятия на рынке и вхождение в него.

Внешняя среда — это комплекс хозяйствующих субъектов, общественных, экономических и природных условий, межгосударственных и национальных структур, а также других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия, и которые влияют на все сферы его деятельности. Внешнюю среду обуславливают внешние факторы влияния. Внешними факторами являются условия, которые предприятие не в силах изменить, но должно отслеживать в своей работе. Этими факторами выступают правительство, потребители, экономические условия и т.д. [3, с. 38]

Внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, а состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса. Внешняя среда существует независимо от деятельности предприятия, но необходимость ее учета обязательна в деятельности предприятия. При правильном учете влияния внешнего окружения, уменьшится зависимость результатов деятельности и эффективность работы предприятия.

Внешняя среда и ее факторы, возникающие в окружающей среде [2, с. 30], оказывают или могут оказать воздействие на деятельность предприятия, независимо от деятельности какой-либо определенной фирмы, но которые поэтому и требуют принятия важных и правильных управленческих решений. Впрочем, все эти факторы и оценка их влияния и воздействия на хозяйственную деятельность разные для каждой фирмы.

Анализ внешней среды предприятия [5, с. 38] – это оценка состояния и возможностей дальнейшего развития субъектов организации и факторов окружающей среды – рынки, отрасли, поставщики, а также более глобальные факторы внешней среды, на влияние которых предприятие не может воздействовать. Анализ проводится для того, чтобы получить данные о факторах, которые представляют наибольшую опасность, или же наоборот, предлагают

новые возможности. Руководство предприятия должно сравнить положение фирмы и внешние условия: есть ли силы у предприятия воспользоваться этими возможностями, и проработать слабости, которые в дальнейшем способны осложнить проблемы.

В связи со своей постоянной изменчивостью внешняя среда является областью постоянного беспокойства для предприятий. В анализе внешней среды изучаются все аспекты, которые оказывают непосредственное воздействие на результаты деятельности предприятия. К аспектам внешней среды относятся: жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок; уровень конкуренции, доходы населения, демографические условия, и многое другое.

Целью курсовой работы является анализ управления и внешней среды предприятия.

Задачи курсовой работы:

- рассмотреть теоретические аспекты и принципы формирования корпоративной стратегии на предприятии;
- провести анализ технико-экономических показателей исследуемого предприятия;
- провести анализ разработки и определить эффективность корпоративной стратегии на предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «Арт-Сайд».

Предметом исследования - корпоративная стратегия.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованных источников.

## **1. Теоретические основы анализа и оценки внешней среды организации**

### 1.1. Цели и задачи анализа внешней и внутренней среды

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 [1,4].

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 [3].

Разработка стратегии непосредственно связана с внешним анализом и оценкой параметров-факторов, находящихся вне зоны контроля управления компанией и влияющих на ее стратегию. Анализ рынка – важный шаг стратегического управления, позволяющий определить направление деятельности организации или скорректировать уже принятую политику поведения.

Главное предназначение внешнего анализа – выявить и понять угрозы и возможности, возникающие для компании в текущем и будущем времени, а также выявить стратегические альтернативы [1, 2]. Внешний анализ и оценка считаются неотъемлемой частью SWOT-анализа. Возможности – это положительные тенденции внешней среды, способствующие развитию компании и достижению ей конкурентных преимуществ. Это может быть снижение налоговых сборов, увеличение доходов населения и фирм и т.д. Угрозы являются отрицательными тенденциями, которые приводят при отсутствии соответствующей реакции организации к ухудшению положения на рынке и потере конкурентного преимущества. Примерами таких угроз могут послужить понижение покупательской способности потребителей и компаний, повышение конкуренции на рынке товаров и услуг, ужесточение регулирования со стороны государства. Если фокусироваться на получении прибыли и не проявлять инициативу в конкурентной борьбе, то это приведет компанию к неминуемому банкротству.

Внешняя среда состоит из двух частей: макросреды и микросреды. Микросреда включает многие заинтересованные группы, которые находятся под влиянием основной работы организации или оказывают на нее влияние (акционеры, местные компании, конкуренты, потребители, кредиторы, и др.). В последнее время благодаря развитию стратегического маркетинга, ориентированного не только на исследование покупателей и конкурентов, а на все заинтересованные группы,

состав ближнего окружения увеличился. Макросреда делится на элементы, не оказывающие прямого воздействия на компанию, но влияющие на общее состояние бизнес-процессов. В макроокружении выделяют четыре группы факторов: политико-правовые, финансово-экономические, социальнокультурные и технические. PEST-факторы приведены в табл. 1. Каждый из таких факторов имеет взаимосвязь с другими и оказывает влияние на них и на элементы микросреды [3, с. 928].

Наиболее распространенными методами анализа внешней среды являются SWOT-анализ и анализ воздействий. SWOT-анализ характеризуется преимущественно качественным характером. Главное в анализе воздействий состоит в том, что каждому параметру-фактору дается весовое значение от 1 до 0 при помощи оценки вероятного воздействия фактора на стратегическую позицию фирмы. Сумма равняется единице. После дается оценка фактора по пятибалльной шкале: «5» - наивысший, «4» - выше среднего, «3» - средний, «2» - ниже среднего, «1» - наименьший. Оценки ставятся на основании специфической реакции организации на этот фактор. В результате вычисляется сумма взвешенной оценки, указывающей на степень реакции организации на настоящие и прогнозируемые параметры-факторы внешней среды. Полагаем, что эта методика имеет статистическое значение.

Таблица 1

#### PEST-анализ факторов макросреды

Политика	Экономика
Правительственная стабильность	Общая характеристика экономической ситуации
Изменение законодательства	Курс национальной валюты
Гос. влияние на отрасли	Уровень инфляции
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	Уровень безработицы
Налоговая политика	Цены на энергоресурсы

## Социум

Демографические изменения  
Изменение структуры доходов  
Отношение к труду и отдыху  
Социальная мобильность  
Активность потребителей

## Технология

Государственная техническая политика  
Знач. тенденции в области НИОКР  
Новые продукты (скорость обновлений)  
Новые патенты

В стратегическом менеджменте огромное методологическое значение имеют матрицы. Но их практическая значимость минимальна. При помощи перекрестной матрицы французской фирмы EUROKIP выявлена необходимость отслеживания величины и структуры издержек фирмы, всех ее финансовых потоков. Это позволяет обеспечить быструю реакцию организации на изменение ситуации.

За анализом и оценкой макросреды необходимо исследование микросреды. В ней происходит жизнедеятельность фирмы. Начинающие бизнесмены и фирмы, которые решили расширять сферу своей работы, обязательно должны изучить рынок, в который они хотят войти. Главной задачей отраслевого анализа считается определение привлекательности отрасли. Этот анализ дает возможность определить структуру и динамику данного направления деятельности, характерные возможности и имеющиеся угрозы, выявить факторы успеха отрасли и в результате разработать стратегию

поведения организации на товарном рынке. При использовании отраслевого анализа объектом исследования выступает хозяйственная отрасль.

### 1.2. Показатели оценки внешней среды

С целью оценки данной ситуации следует использовать конкретные показатели:

объемы рынка;

объемы конкуренции (локальной, региональной, национальной, глобальной);

структуру конкуренции (число конкурентов и их рыночные инвестиции);

рост технологических изменений и инноваций;

степень дифференциации;

среднеотраслевую прибыль.

Привлекательность и прибыль зависят от структуры, которая, по теории М. Портера, выявляется пятью силами или факторами конкурентоспособности [4]:

Соперничеством среди идентичных фирм (оценка интенсивности конкуренции, а также применяемых методов фирм-соперников).

Угрозой появления новых конкурентов, зависящей от барьеров рынка.

Конкуренцией со стороны продуктов, считающихся заменителями (учитывается опасность со стороны товаров-заменителей).

Экономическими способностями и торговыми возможностями дилеров.

Экономическими способностями и торговыми возможностями потребителей. Суть этого фактора в оценке желания покупателей и их возможности диктовать свои условия.

В том случае, если модель пяти сил М. Портера изменить, то получим программу определенных действий по исследованию микросреды фирмы, которая состоит из четырех этапов:

анализа соперников;

анализа потребителей;

анализа поставщиков;

анализа барьеров рынка.

Главное - это изучение конкурентов. С этой целью конкурентов разбивают на стратегические группы. Фирмы, находящиеся в различных стратегических группах, не конкурируют между собой.

Можно выделить условия отраслевой конкуренции:

большое количество конкурентов, равных по масштабам работы и организационному потенциалу;

рынок стабилен или есть тенденция к сокращению;

продукция конкурентов очень схожа (выбор покупателя определяет фактор более низкой цены);

высокие издержки организаций;

высокие барьеры (выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение работы).

Отмечается, что усиление конкуренции организаций-соперников положительно влияет на снижение рентабельности отрасли, так как увеличивает общехозяйственные затраты на СММ, совершенствование продукции. На данном этапе как начинающему бизнесмену, так и руководителю функционирующей фирмы следует проанализировать возможности конкурентов, товары и их методы работы на рынке [5]. Анализ конкурентов используется с целью определения границ рынка. Осуществление этого анализа связано непосредственно с обработкой большого объема информации.

При анализе конкурентов важными факторами являются:

- определение сильных и слабых сторон;
- прогноз стратегий развития, а также решений конкурентов;
- возможные реакции конкурентов на стратегию и действия фирмы;
- определение влияния конкурентов на преимущества фирмы.

В идеале нужно проанализировать все эти факторы. При подобном анализе выявляются границы среды с выделением из нее критических точек как самых главных факторов, имеющих стратегическое значение. Основным моментом следует считать привлечение к анализу персонала фирмы.

Например, в компании всеми подразделениями ежемесячно заполняется специально разработанная анкета, в которой отмечаются замеченные экспертами факты, тенденции внешней среды, оказывающие, по их мнению, влияние на деятельность компании.

Однако если организация планирует выпустить на рынок новый продукт, она должна досконально изучить товары конкурентов и выявить, какие характеристики бренда наиболее привлекают покупателей. В этом случае применяется методика конструирования наоборот, которая согласно теории зарубежных исследователей применяется 9 из 10 европейских компаний. По М. Портеру, хорошие конкуренты

соблюдают правила и поддерживают статус-кво, стараются избегать агрессивных ценовых скачков [6].

На втором этапе анализа микросреды оцениваются потенциальные покупатели. Важно понять структуру спроса, которая влияет на предложение.

Здесь перед экспертом рынка встают вопросы:

Кто покупает или будет покупать товары фирмы?

Кто самый крупный покупатель? Согласно правилу Парето 20 % потребителей делают 80 % всех покупок.

С точки зрения менеджмента покупатель покупает не продукт, а возможность удовлетворения своей потребности, своеобразной ценностью выступает престиж и мода, безопасность и комфорт и масса других факторов. Если прогнозируемая ценность продукта не удовлетворяет покупателя, то данный продукт не будет реализовываться. Что касается цены продукта, то ее недостаточно объяснять понесенными издержками. Главная задача руководителя заключается в расчете цены, соответствии ценности продукта для покупателя.

Следующий этап анализа и оценки микросреды заключается в получении более полной информации о поставщиках. Руководителю нужно решить, что именно требуется для текущей и будущей работы: какое оборудование, сырье, материалы и т.п. Исходя из этого, бизнесмену нужно найти поставщиков, предлагающих необходимые товары и услуги. Также нужно уточнить их цены и условия деятельности. При этом руководитель решает вопросы:

С кем работать выгодно?

Деятельность с каким поставщиком стратегически выгодна?

Нужно выбирать поставщика, для которого качество производимой продукции стоит на первом месте. Основным критерием отбора является репутация поставщика. Нужно учитывать и сопутствующие услуги, оказываемые поставщиком при приобретении его товара. Примером может послужить безвозмездная погрузка и доставка до дверей товара и т.п. Как и потребители, поставщики оказывают давление на отрасль и на фирму предпринимателя. Поставщики влияют на отрасль, используя свою возможность увеличивать цены или уменьшать качество товаров (услуг) [7].

Влияние поставщиков значительно в следующих ситуациях:

- доминируют несколько компаний-поставщиков;
- концентрация среди поставщиков выше, чем среди потребителей;
- изделия отличаются высокой степенью дифференциации (или слишком высоки переходные затраты);
- от компаний-поставщиков идет угроза интеграции в отрасль потребителей.

Пример отечественной практики - производство и распределение электроэнергии.

В условиях конкуренции и отсутствия продуктов-заменителей компания, поставляющая электроэнергию, диктует рынку свои условия. Конкурентное давление со стороны поставщиков практически отсутствует в случае поставки обычных предметов потребления, предлагаемых многим компаниями с достаточными мощностями для выполнения текущих заказов. В данной ситуации выбирают нескольких поставщиков и распределяют между ними заказ, провоцируя их тем самым конкурировать друг с другом. Конкурентное давление поставщиков не очень высоко и в том случае, если на рынке имеются товары-заменители, переход на которые не связан с большими затратами.

Например, корпорация AMD - ведущий поставщик процессоров для ПК. Именно на процессор приходится существенная часть стоимости компьютера - до 30 %. Компании-изготовители ПК, приобретающие продукцию AMD, заинтересованы в максимально низких ценах на свою продукцию, следовательно, они пытаются получить процессор, который не уступал бы по качеству продукции компании Intel - основному сопернику корпорации AMD. Впрочем, компании-партнеры очень зависят от основного поставщика до того времени, пока не выйдут на масштабы производства, оправдывающие вертикальную интеграцию. Тогда баланс сил изменится не в пользу партнера. Чем сильнее опасность вертикальной интеграции поставщиков, тем стремительней компании договариваются с поставщиками об оптимальных для себя условиях.

Следующий этап анализа и оценки заключается в установлении барьеров рынка. Препятствия входа на рынок являются барьерами, которые необходимо преодолеть для удачного соперничества. Барьеры бывают следующие:

Невозможность экономии на объеме. Фактор отпугивает начинающих, так как заставляет их либо сразу изготавливать огромный объем продукции, либо смириться с более высокими затратами на единицу изделия, следовательно, низкой прибылью.

Невыгодное положение по общехозяйственным затратам или ресурсам, не зависящим от размеров начинающего предпринимателя. Компании, работающие на рынке долгое время, имеют преимущество по издержкам и ресурсам в виде отлаженных отношений с поставщиками продукции, выгодных цен, владения патентами и новациями.

Отсутствие результата обучаемости. Уменьшение себестоимости товара достигается при помощи эффекта обучаемости.

Отсутствие доступа к новациям и ноу-хау компаний, работающих на рынке. Выход на некоторые рынки непосредственно связан с наличием технологически сложного оборудования, ноу-хау, которых нет у начинающего предпринимателя. Например, AMD значительно увеличила конкурентные позиции в борьбе с более сильными компаниями розничной торговли.

Отсутствие необходимого объема финансовых вложений. Чем больше инвестиций требуется для успешного выхода на рынок, тем меньше вероятных конкурентов.

Недоступность каналов реализации. С потребительскими товарами начинающий предприниматель борется за доступ к каналам сбыта, возможность создать собственную розничную сеть.

Тарифы и международные торговые ограничения. Правительства устанавливают всевозможные барьеры, такие как: антидемпинговое законодательство, санкции, квоты для затруднения проникновения на их рынок зарубежных компаний и защиты местных изготовителей. Например, индийское государство требует, чтобы 90 % комплектующих автотранспорта, реализуемых в Индии, были местного изготовления.

Приведем еще один пример. Фармпромышленность - самое прибыльное направление, но доступ в нее очень затруднен, так как деятельность защищена патентами и необходимы крупные вложения для проведения научных исследований. Обращает на себя внимание еще одна преграда рынка - товары-заменители. Соперничество со стороны товаров-заменителей заключается в их доступности, готовности покупателей перейти на данные продукты. Доступность продуктов-заменителей по низким ценам создает конкурентное преимущество, создавая границу цены в отрасли, превышение которой чревато переключением покупателей на заменители и уменьшением объемов реализации. Как правило, чем меньше цена продуктов-заменителей, лучше качество, ниже затраты покупателей на переключение, тем сильнее они оказывают влияние на конкуренцию в отрасли.

Получив информацию прошедших этапов, предпринимателю необходимо осознать движущие силы конкуренции - первостепенные и второстепенные поводы изменений в отрасли [8].

Выводом из проведенного отраслевого анализа для руководителя является определение и дальнейший прогноз основных факторов успеха в отрасли. Главные факторы успеха (ГФУ) - элементы, отвечающие за успех организации. В ГФУ входят: свойства продуктов, стратегия, на основании которых покупатели выбирают бренд либо подрядчика; ресурсы и вероятности, обеспечивающие компании лидерство в конкурентной борьбе; высокопрофессиональный навык, эффективность, принятые меры по достижению конкурентного превосходства. Все компании в отрасли обязаны уделять ГФУ самое первостепенное внимание: именно от них зависит финансовое благополучие и конкурентоспособность компании.

## **2. Анализ стратегической деятельности предприятия**

### **2.1. Организационная характеристика предприятия**

ООО «Арт-Сайд» предлагает сварные конструкции из металла, козырьки, лестничные ограждения, багажники и тэны для машин, щиты для наружной рекламы, штендеры, стеллажи. Работы производятся с трубой квадратной, прямоугольной, круглой  $d$  от 15 мм до 60 мм, листом перфорированным и т.д. все работы производятся на импортном оборудовании фирм ALTENDORF, GRIGGIO, FUSHAN, FIMTEC, PERTICI, COMALL.

Порошковая окраска – экологически чистая, безотходная технология получения высококачественных и декоративно-защитных полимерных покрытий. Покрытие формируется из полимерных порошков, которые наносят на окрашиваемую поверхность изделия в специальных камерах. Затем изделие нагревают и выдерживают при заданной температуре. ООО «Арт-Сайд» предлагает порошковую краску FLICOAT которая имеет широкую цветовую гамму (более 200 различных цветов и оттенков), структурные краски, «антики», «муары», «эффекты кожи», декоративные лаки, благодаря которым формируются покрытия различной степени блеска (глянцевые, полуглянцевые, матовые, полуматовые). Предприятие предлагает высокопроизводительные системы и оборудование напыления порошковых красок ZEUS итальянского производства, с помощью которых

достигается максимальное соотношение «цена - качество», а также рабочие костюмы ALUCOAT для операторов порошковой полимерной окраски. На предприятии предоставляют услуги по окрашиванию материалов и изделий.

ООО «Арт-Сайд» является региональным представителем ЗАО НПО «Сибпрофиль» г. Новосибирск, и предлагает со склада и под заказ оптом и в розницу следующие системы алюминиевых профилей: профили для витражей и дверей СП 42, профили для остекления балконов и лоджий СП 72М и СП 34, профили для «теплой» фасадной системы СП50, профили для «теплых витражей и окон СП70, профили для производства торгово-выставочного оборудования, профили для производства шкафов-купе и др.

ООО «Арт-Сайд» работает на динамично развивающихся рынках, таких как рынки пластиковых окон, торгового оборудования и рынках сайдинга и вентилируемых фасадов.

Данные рынки в настоящее время активно развиваются, в связи с повышенным спросом на подобную продукцию, что связано как с современными тенденциями (пластиковые окна), так и уже подтвердившими и показавшими себя и поэтому пользующимися спросом на рынке изделий из металлосайдинга и вентилируемых фасадов. Также в связи с общими тенденциями экономического роста большим спросом пользуются товары производственного назначения, то есть производимое предприятием торговое оборудование (стойки, мебель по индивидуальным заказам, фасадные работы и многое другое).

Отсюда возможностями ООО «Арт-Сайд» являются:

- возможности расширения своих рынков сбыта и выход на новые (по географическому признаку);
- расширение целевых сегментов, как среди юридических лиц, так и физических;
- усиление вертикальной интеграции, так как предприятие имеет собственный склад, на базе которого имеется возможность более качественно работать как с поставщиками, так и потребителями;
- в связи с расширяющимся спросом, имеется возможность увеличивать сбыт продукции на существующих рынках;
- в связи с увеличением модных тенденций на индивидуальные вещи, увеличивается спрос на шкафы-купе, которые выполняются по индивидуальным заказам.

Однако динамично развивающаяся внешняя среда несет в себе такие угрозы для предприятия как:

- возможность появления новых конкурентов, как по отдельным направлениям деятельности, так и в целом, предоставляющих такой же комплекс услуг;
- растущее конкурентное давление со стороны существующих конкурентов;
- растущее давление на цены со стороны потребителей – физических лиц;
- конкурентное давление со стороны товаров заменителей (деревянных стеклопакетов);
- давление со стороны поставщиков. Предприятие в работе использует большое количество стекла, а в настоящий момент на рынке данного продукта спрос превышает предложение.

Таблица 2

Матрица возможностей ООО «Арт-Сайд»

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на предприятие		
	сильное	умеренное	малое
высокая	ВС Расширение рынков сбыта	ВУ	ВМ Изготовление продукции по индивидуальным заказам
средняя	СС Увеличение сбыта продукции на существующих рынках	СУ Расширение целевых сегментов	СМ

низкая	НС Усиление вертикальной интеграции	НУ	НМ
--------	-------------------------------------------	----	----

Матрица возможностей, представленная в таблице 1 показывает, что наибольший интерес для деятельности ООО «Арт-Сайд» представляют две возможности: расширение рынков сбыта и увеличение сбыта продукции на существующих рынках. Использование же других возможностей должна рассматриваться предприятием как второстепенные, их реализацию должно планировать при условии наличия у него достаточных ресурсов.

Влияние угроз на деятельность ООО «Арт-Сайд» представлено в таблице 3.

Таблица 3

Матрица угроз ООО «Арт-Сайд»

Вероятность реализации угрозы	Влияние угроз на предприятие			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
высокая	ВР	ВК	ВТ Давление со стороны поставщиков	ВЛ Растущее конкурентное давление со стороны существующих конкурентов

средняя	СР	СК Появление конкурентов, предоставляющих такой же комплекс услуг	СТ Конкурентное давление со стороны товаров заменителей	СЛ Растущее давление на цены со стороны потребителей физических лиц
низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Такие угрозы как давление со стороны поставщиков и появление конкурентов предоставляющих такой же комплекс услуг должны находиться в поле зрения высшего руководства предприятия и требуют первостепенного устранения, так как это угрожает жизнедеятельности предприятия уже в среднесрочной перспективе.

Такие угрозы как растущее конкурентное давление со стороны существующих конкурентов и со стороны товаров-заменителей требуют к себе внимательного подхода. Ликвидация таких угроз должна проводиться в среднесрочном временном интервале.

## **2.2. Анализ конкурентоспособности предприятия**

Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов. Отсюда следует, что определить конкурентоспособность предприятия можно с помощью соотношения сил между ООО «Арт-Сайд» и его основными конкурентами на рынке. В теории менеджмента к основным конкурентам относят предприятия, близкие по характеристикам и стратегическому поведению [31, с. 38].

Конкурентоспособность ООО «Арт-Сайд» характеризует его способность выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы. С точки зрения результативности деятельности ООО «Арт-Сайд» на рынке и завоевания им сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения:

- имидж предприятия;
- концепция продукта, на которой базируется деятельность предприятия;
- уровень диверсификации продукции;

- мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов;
- рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок;
- уровень рекламной деятельности и др.

Наибольшее влияние со стороны непосредственного окружения предприятия исходит со стороны его конкурентов. Основные конкуренты ООО «Арт-Сайд» и описание направлений их видов деятельности представлены в таблице 4.

Таблица 4

Описание основных конкурентов ООО «Арт-Сайд»

Наименование организации	Вид деятельности
1 Центр торгового оборудования ООО «Офис. Ресторан. Торговля»	Продажа оборудования для баров, кафе, столовых, магазинов: линии раздачи, вытяжные зоны, электрогрили, плиты, пароконвекторы, автоматы универсальные, кухонные машины и т.п. Оборудование для уличной торговли, барные стойки, стулья и столы. Стеллажи торговые и складские, торговая мебель: вешала, стойки, зеркала, навесное оборудование, экономпанели. Холодильное оборудование.
2 ООО «Полигрань»	Изготовление торгового оборудования (алюминий, стекло, ЛДСП, зеркало): витрины, прилавки, стеллажи, офисные перегородки и т.п. окна, двери, витражи (алюминий, пластик). Изделия из стекла (тумбы TV, журнальные столики и др.). Дизайн - проекты.
3 ООО «Вариант»	Изготовление шкафов купе, мебели из ЛДСП. Продажа торгового оборудования: мебель для торговли, экономпанели, вешала, стойки и др., оборудование для кафе, баров.

Основными конкурентами для ООО «Арт-Сайд» являются организации и предприятия, представляющие на рынке аналогичную продукцию и комплекс услуг. Для ООО «Арт-Сайд» и его основных конкурентов в таблице 6 представлена сравнительная характеристика их деятельности. По данной таблице проводится анализ конкурентоспособности предприятия.

Таблица 5

Сравнительная характеристика ООО «Арт-Сайд» и его основных конкурентов

Наименование показателя	ООО «Арт-Сайд»	Конкуренты		
		ООО «Офис. Ресторан. Торговля»	ООО «Полигрань»	ООО «Вариант»
1 место нахождения предприятия	Ул. 375 км 31	Ул. Сеченова 17 а	Ул. Пирогова 6	Ул. Куйбышева 6
2 удобство расположения по отношению к клиентам	низкое	высокое	среднее	высокое
3 уровень обеспеченности собственными производственными фондами	высокое	низкое	высокое	среднее
4 удобство размещения складских помещений и офиса в одном месте	высокое	высокое	высокое	среднее
5 уровень предлагаемого ассортимента товаров, работ, услуг	средний	средний	средний	средний

6 уровень цен	средний	средний	средний	средний
7 уровень предлагаемых услуг дизайнера	высокий	низкий	средний	низкий
8 обеспеченность торгово-выставочным залом	низкая	высокая	средняя	низкая
9 уровень транспортных услуг	высокий	низкий	низкий	низкий

Одним из инструментов сравнения возможностей ООО «Арт-Сайд» и его основных конкурентов является построение многоугольников конкурентоспособности, представляющих собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-осей.

Многоугольник конкурентоспособности для ООО «Арт-Сайд» и его конкурентов представлен на рисунке 1.

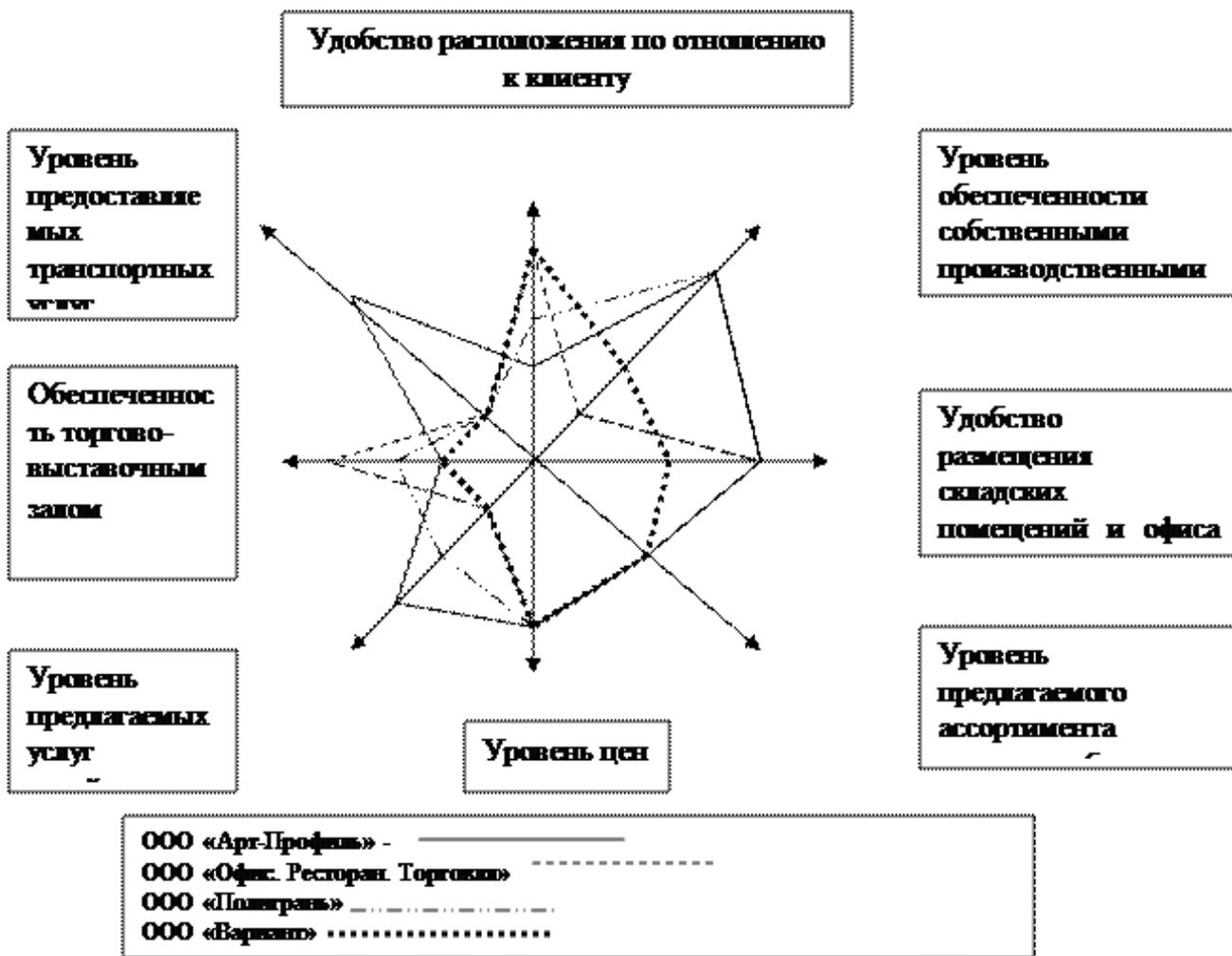


Рисунок 1- Многоугольник конкурентоспособности ООО «Арт-Сайд» и его основных конкурентов

Многоугольник конкурентоспособности показывает положение ООО «Арт-Сайд» относительно его основных конкурентов и позволяет определить несомненные преимущества предприятия по таким видам деятельности как:

- уровень предлагаемых услуг дизайнера;
- уровень предоставляемых транспортных услуг.

Использование данных преимуществ позволяет предприятию не только привлекать новых потребителей своей продукции, но и является одним из главных факторов, на основании которых к ООО «Арт-Сайд» неоднократно обращаются его постоянные клиенты, для которых оригинальность проектов и быстрота их выполнения является весомыми показателями качества работы предприятия. Использование данных преимуществ в работе ООО «Арт-Сайд» позволяет ему оставаться ведущим предприятием, работающим с заказчиками – юридическими

лицами.

Но на рынках, специализирующихся по работе с физическими лицами, несмотря на имеющиеся для этого производственные возможности, успешной деятельности ООО «Арт-Сайд» препятствуют такие факторы, как неудобное месторасположение по отношению таким клиентам и отсутствие торгово-выставочного зала, что делает невозможным ознакомиться с деятельностью предприятия клиентам – физическим лицам.

## 2.2. Анализ внутренней среды предприятия

Сопоставление возможностей и угроз предприятия является важным этапом проведения анализа существующей стратегии предприятия, а также SWOT – анализа, так как вовремя неиспользуемые возможности, обозначенные во внешней среде, могут обернуться угрозами для деятельности предприятия, и наоборот, если вовремя рассмотреть и отреагировать на намечающиеся угрозы, их можно будет превратить в возможности.

Сопоставление возможностей и угроз предприятия представлены в таблице 6.

Таблица 6

Матрица сопоставления возможностей и угроз ООО «Арт-Сайд»

Характеристики  
корпоративного профиля

Факторы внешней среды

Возможности

Угрозы

Силы	Новое импортное оборудование с большим запасом производственной мощности позволит предприятию выйти на новые рынки	Противостоять появлению конкурента предоставляющего такой же комплекс услуг помогут предприятию индивидуальный подход к каждому заказчику и профессиональные дизайнеры, а так же гибкая ценовая политика и гарантии и сервисное обслуживание своих изделий.
Слабости	Неудобное месторасположение относительно клиентов физических лиц, что существенно снижает спрос на шкафы-купе, окна и т.п.	Отсутствие на предприятии маркетолога и разработанной маркетинговой стратегии не позволяет предприятию проводить качественный мониторинг среды и грамотно отслеживать деятельность своих конкурентов

Преимущества, которые имеются у ООО «Арт-Сайд» (импортное оборудование, собственные складские помещения, как для комплектующих, так и для готовой продукции и др.) в сочетании с его сильными сторонами (работа на динамично развивающихся рынках, спрос на продукцию в связи с растущими модными тенденциями и др.) и существенные возможности противостоять угрозам (комплекс услуг) заметно снижаются такими слабостями предприятия как отсутствие маркетинговой стратегии, что при сегодняшней рыночной ситуации в долгосрочной перспективе может привести к потерям рыночных преимуществ, падением объемов спроса на продукцию.

Анализ стратегии для развития предприятия можно осуществить с помощью матрицы А. Томпсона и А. Стрикленда, которая предлагает выбор стратегии в зависимости от роста рынка и конкурентной позиции фирмы.

На основе матрицы А. Томпсона и А. Стрикленда можно сделать вывод, что используемая стратегия предприятия (выход с существующей продукцией на новые рынки) является для него оптимальной, так как ООО «Арт-Сайд» обладает сильной конкурентной позицией и работает на рынках, характеризующихся быстрым ростом.

Проводя SWOT-анализ применительно к ООО «Арт-Сайд» можно выявить связи между сильными и слабыми сторонами деятельности предприятия, и его угрозами и возможностями, что позволит в дальнейшем скорректировать существующую стратегию и усилить конкурентные позиции на рынке.

Матрица SWOT-анализа ООО «Арт-Сайд» представлена в таблице 7.

Таблица 7

Матрица SWOT-анализа ООО «Арт-Сайд»

Возможности: 1 возможности расширения своих рынков сбыта и выход на новые (по географическому признаку); 2 расширение целевых сегментов, как среди юридических лиц, так и физических; 3 усиление вертикальной интеграции, так как предприятие имеет собственный склад, на базе которого имеется возможность более качественно работать как с поставщиками, так и потребителями; 4 в связи с расширяющимся спросом, имеется возможность увеличивать сбыт продукции на существующих рынках; 5 в связи с увеличением модных тенденций на индивидуальные вещи, увеличивается спрос на шкафы-купе, которые выполняются по индивидуальным заказам.

Угрозы: 1 возможность появления новых конкурентов, как по отдельным направлениям деятельности, так и в целом, предоставляющих такой же комплекс услуг. 2 растущее конкурентное давление со стороны существующих конкурентов. 3 растущее давление на цены со стороны потребителей – физических лиц. 4 конкурентное давление со стороны товаров заменителей (деревянных стеклопакетов). 5 давление со стороны поставщиков. Предприятие в работе использует большое количество стекла, а в настоящий момент на рынке данного продукта спрос превышает предложение.

Сильные стороны: 1 квалифицированный персонал; 2 гибкая ценовая политика; 3 индивидуальный подход к каждому заказчику; 4 на продукцию и работу предоставляется гарантия и сервисное обслуживание; 5 квалифицированные услуги дизайнеров, новое, импортное оборудование ведущих зарубежных компаний.

ПОЛЕ «СИБ» Для расширения своих возможностей предприятию необходимо расширять свои рынки сбыта, а также искать возможности по улучшению своей позиции на существующих. Устанавливать более жесткий контроль за своими поставщиками, что позволит и в дальнейшем производить более дешевую продукцию с неизменно отличным качеством.

ПОЛЕ «СИУ» Необходим поиск и использование заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов, отличных от потенциальных конкурентов. Данные продукты могут производиться как на уже освоенных технологиях, так и с использованием новых.

Слабые стороны: 1

неудобное

месторасположение

относительно клиентов

физических лиц; 2

отсутствие на

предприятии

маркетолога; 3

дополнительные

транспортные издержки

в связи с отдаленным

расположением

предприятия;. 4

отсутствие четко

разработанной стратегии

развития предприятия; 5

большое количество

неиспользуемых

производственных

площадей.

ПОЛЕ «СЛВ» Имеется

возможность лучше

организовать работу с

корпоративными

клиентами и

юридическими лицами, так

как персонал предприятия

будет меньше распыляться

на работу с частными

лицами.

ПОЛЕ «СЛУ» Неудобное

месторасположение

относительно клиентов –

физических лиц может

привести к тому, что

организация потеряет и так

достаточно низкую

категорию своих клиентов.

Матрица SWOT-анализа ООО «Арт-Сайд» показывает, что для него будут оптимальными уже применяемая стратегия развития рынка, которая реализуется на предприятии уже в течение полутора лет, что позволило предприятию охватить рынки гг. Прокопьевска, Междуреченска. Но этого недостаточно для удержания и усиления своих позиций на рынке, так как постоянно появляются новые конкуренты, способные конкурировать с предприятием по отдельным направлениям деятельности.

Для устранения этого неблагоприятного рыночного фактора необходимо также и на новых рынках предлагать весь комплекс услуг. Для этого ООО «Арт-Сайд» необходимо иметь на указанных территориях не только офис и выставочный зал оборудования, но и организовать склад готовой продукции. Деятельность его должна быть направлена на сокращение времени обслуживания клиентов. Данная особенность работы предприятия на рынках этих городов может стать весомым конкурентным преимуществом, так как другие компании, работающие на рынках

данных городов, занимаются перепродажей продукции, произведенной сторонними организациями.

### **3. Пути развития стратегии организации**

Проведенный краткий анализ внутренней и внешней среды ООО «Арт-Сайд» позволяет выделить следующие проблемы на предприятии:

- низкая финансовая устойчивость, низкая деловая активность, платежеспособность предприятия;
- неликвидный баланс предприятия, низкие показатели ликвидности и рентабельности;
- увеличение коммерческих расходов, отсутствие нераспределенной прибыли;
- значительное преобладание внеоборотных активов над оборотными, рост внеоборотных активов;
- значительное преобладание заемного капитала над собственным капиталом;
- преобладание кредиторской задолженности над дебиторской (пассивное сальдо);
- необходимость в стимулировании потребителей с помощью программ, акций, привлекательных цен, качества продукции.

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

Основными направлениями развития ООО «Арт-Сайд» можно назвать: научно - техническое развитие, мероприятия по инновационному развитию, кадровое обеспечение предприятия, механизмы взаимодействия потенциальных партнеров, ключевые результаты деятельности.

ООО «Арт-Сайд» 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.

Продуктовый портфель ООО «Арт-Сайд» включает 9 моделей на 4 платформах. Модернизация данного продуктового портфеля предприятия до 2025 году осуществляется в 3 фазы:

Выживание и улучшение качества (до 2019 г.).

Экспансия в новые сегменты (до 2021 г.)

Поддержание лидирующих позиций (до 2025 г.)

Ставя перед собой такую цель, менеджеры ООО «Арт-Сайд» планируют удвоить техническое развитие, расширить портфель проектов с высоким уровнем сложности и качества, разработкой инновационных технологий, а также увеличить производительность труда и квалификацию рабочего и административного персонала.

ООО «Арт-Сайд» планирует реформировать систему закупок, благодаря которой затраты на закупки снизятся в среднем на 2,6% с помощью управления отношений с поставщиками (создание системы поставщиков, их иерархичность, переход к модульным закупкам). Также свою роль здесь играет работа по закупкам с государственными организациями и оптимизация регулярности поставок.

Значительное повышение качества концепции и реализации продукции ООО «Арт-Сайд» направлено на учет мнения потребителей при разработке новых моделей и повышение основных показателей качества реализации.

## **Заключение**

Определение стратегии развития очень важный для предприятия и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих во внутренней и внешней среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней и внутренней среде предприятия.

Предприятие анализирует внешнюю среду, для того чтобы обеспечить свое успешное продвижение к намеченным целям[9], выработать стратегию деятельности, которая обеспечит ей наиболее благоприятное сосуществование. Анализ внешней среды является важным инструментом, который помогает руководству предприятия разработать систему мониторинга за важнейшими внешними ресурсами и процессами, осуществить мероприятия для снижения рисков, возможность влияния на действия, как конкурентов и поставщиков, так и на спрос потребителей. У предприятия не имеется возможности контролировать внешнюю среду, однако оно может эффективно адаптироваться к ней, следить за

изменениями, происходящими в ней, прогнозировать эти изменения и своевременно на них реагировать.

Для получения ясной оценки сил предприятия и прогнозирования ситуации на рынке, существует SWOT-анализ[12]. SWOT-анализ позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия. Предусмотреть возможности и угрозы, которые исходят из окружающей предприятие внешней среды. Преимущества организации – это сильные стороны (Strengths); а недостатки организации – это слабые стороны (Weaknesses); факторы внешней среды, при использовании которых могут быть созданы преимущества организации на рынке это — Возможности (Opportunities); факторы же, имеющие потенциальную возможность ухудшить положение организации на рынке, это -Угрозы (Threats).

Для того чтобы качественно провести данный анализ, необходимо придерживаться следующего алгоритма:

Выявление основного направления развития предприятия[15]

Провести оценку силы и рыночной ситуации, для определения возможности движения в указанном направлении, для этого сделать (SWOT-анализ)[1];

Для определения реальных возможностей, поставить перед предприятием стратегические цели[16].

Проведение данного анализа состоит из заполнения матрицы. Где в соответствующих ячейках нужно отобразить как сильные, так и слабые стороны предприятия, оценить рыночные возможности и угрозы. То, что предоставляет предприятию дополнительные возможности, особенность предприятия – это так называемые сильные стороны, то есть то, в чем предприятие наиболее преуспело. Козырем может быть опыт, обладание уникальными ресурсами, наличие современных технологий и передового оборудования, высококвалифицированный персонал, высокое качество продукции, популярность торговой марки. Слабыми сторонами является недостаток важных для функционирования аспектов, то, чего не получается достичь в сравнении с предприятиями-конкурентами, и следовательно оставляет предприятие в невыгодном положении. Например, плохая репутация предприятия, узкий ассортимент продукции, недостаток ресурсов, недостаточный уровень сервиса.

Анализ деятельности данного предприятия позволил отразить следующие моменты:

- основным видом деятельности ООО «Арт-Сайд» является изготовление торгово-выставочного оборудования. Также на предприятии имеется цех по производству изделий из ПВХ. Имеются производственные мощности для изготовления офисной и домашней мебели.
- анализ потребителей продукции показал, что, несмотря на значительное количество среди потребителей физических лиц, доходы в выручке предприятия от данной категории потребителей весьма незначительны, так как предприятие имеет неудобное месторасположение;
- анализ конкурентной позиции предприятия на рынке с помощью многоугольника конкурентоспособности позволил выявить его конкурентные преимущества перед своими основными конкурентами, так и определить стороны деятельности, в которых ООО «Арт-Сайд» им уступает;
- анализ существующей стратегии развития ООО «Арт-Сайд» с помощью метода McKinsey «7 S» и матрицы SWOT-анализа показали, что существующая стратегия развития предприятия по расширению рынков сбыта, которая реализуется на предприятии уже в течение полутора лет, позволила предприятию охватить рынки гг. Прокопьевска, Междуреченска.

По итогам проведенного анализа деятельности ООО «Арт-Сайд» можно сделать выводы, что предприятию для достижения поставленных целей необходимо сформулировать миссию, для повышения своей конкурентоспособности и увеличения объемов сбыта продукции необходимо принять в штат маркетолога, а также для привлечения новой категории клиентов и удобства работы с постоянными корпоративными клиентами необходимо открыть офис, специализирующийся на работе с потребителями – физическими лицами. В результате расчетов эффективности предложенных мероприятий была доказана необходимость и возможность их реализации.

Осуществление предложенных мероприятий позволит предприятию существенно укрепить существующие рыночные позиции, а также создать предпосылки для своего дальнейшего развития.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

***Описание книг одного-трех авторов***

1. Ефимов, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2017. - 256 с.
2. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 528 с.
3. Пирс, II Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2016. - 560 с.
4. Потапова, А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) / А.А Потапова. - М.: КноРус, 2016. - 320 с.
5. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2017. - 928 с.
6. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2016. - 320 с.

### **Описание учебников и учебных пособий**

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
2. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 396 с.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 285 с.
4. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 365 с.
5. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 256 с.
6. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 290 с.
7. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2016. - 368 с.
8. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
9. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 288 с.

10. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
11. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2017. - 496 с.
12. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
13. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
14. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
15. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2017. - 304 с.

***Описание статьи из периодического издания***

1. Анализ и оценка внешней среды организации / С. А. Нойкин // Вестник Пензенского государственного университета. - 2018. - № 3 (11). - С. 44-49.
2. Ибрагимова, М. Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений / М. Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 2 (42). - С. 42-47.