

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной работы не вызывает сомнений. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций 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 возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации. В свою очередь, 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. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. 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.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые

стороны в организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Объектом исследования в данной работе является российская компания - холдинг ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет», позиционирующая на рынке светотехники.

Предмет исследования – процесс анализа внутренней и внешней среды организации.

Цель работы – изучить теоретические и практические подходы к анализу внешней и внутренней среды организации. Для достижения поставленной цели в работе решались следующие **задачи**:

1. изучить теоретические подходы к анализу внешней и внутренней среды организации;
2. на примере российского холдинга – компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» произвести анализ внутренней и внешней среды компании;
3. полагаясь на результаты проведенного анализа внешней и внутренней среды, разработать рекомендации по дальнейшему развитию компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет».

Цель и задачи работы определили ее **структуру**. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Внешняя и внутренняя среда организации: понятие, сущность

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обуславливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и

внешнюю среду организации. Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию[1]:

1) Среда прямого воздействия (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею.

2) Среда косвенного воздействия (макроокружение) включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля.

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т. е. протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие.

Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят в конечном счете результаты работы организации. Осознание того, что организация – это прежде всего работающие в ней люди, что они – главный ресурс организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни.

Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют социальную подсистему организации. Производственно-техническая подсистема включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество

продукта, объем запасов. Финансовая подсистема осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. Маркетинговая подсистема связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Таким образом, внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации. 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. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Поэтому взаимодействие организации со средой должно поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, способствуя выживанию в долгосрочной перспективе.

1.2 Этапы, методы и модели анализа внешней и внутренней среды организации

Анализ внутренней и внешней среды организации осуществляется с использованием системного подхода. Система – набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в порядке, позволяющем воспроизвести целое[2].

Так, анализ внешней среды организации – это исследование оказывающих действие на компанию факторов для подготовки перспективного перечня, раскрывающего все существующие и предполагаемые элементы возможностей, угроз[3]. Исследование факторов состоит из двух этапов:

- сбор сведений о переменах в социальной, экономической, политической и технологической среде существования фирмы;
- обсуждение подготовленных данных для подготовки перечня, выделения тех возможностей и угроз, на которые стоит обратить внимание.

Исследование внутренней среды организации – это отдельный блок анализа. Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития. Анализ внутренней среды организации проводят по следующей схеме:

- анализ бизнес единиц;
- анализ функциональных служб;
- анализ структурных подразделений;
- анализ бизнес процессов.

Факторы внутренней среды организации можно разбить на три группы:

Первая группа – это сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности.

Вторая группа – это философия бизнеса, личные амбиции, и этические принципы руководителей. Практика показывает, что эти факторы оказывают очень большое влияние на стратегию. На стратегию оказывает влияние и отношение руководителей к риску.

Третья группа внутренних факторов – это разделяемые организацией ценности, в том числе и общечеловеческие ценности, и сформировавшаяся в ней корпоративная культура.

Для совокупного анализа внешней и внутренней среды организации используют ССВО-анализ (SWOT- анализ). Автор SWOT –анализа Кеннет Эндрюс из Гарвардской школы бизнеса. Аббревиатура этого метода составлена из первых букв слов «сила», «слабость», «возможности», «опасности»; однако чаще используется английская аббревиатура – SWOT-анализ. Анализ слабых и сильных сторон компании, благоприятных для нее возможностей и возможных угроз выполняется с помощью SWOT-анализа.

Управленческая наука выработала довольно много моделей и методов для анализа внутренней и внешней среды компании. Наиболее популярные из них следующие:

- для анализа **внешней среды**: PEST-анализ, 5 сил Портера, бенчмаркинг;
- для анализа **внутренней среды**: цепочка ценностей, матрица стратегического анализа, модель МакКинзи, SNW-анализ;
- для **обобщающей оценки** внешней и внутренней среды компании: SWOT-анализ.

В целом, каждый из перечисленных выше методов имеет свой алгоритм анализа и преследует свои цели. Об этом достаточно подробно изложено в учебниках по менеджменту[4]. Совокупность перечисленных выше методов и приемов образует систему методов и моделей анализа окружающей среды компании (рисунок 1):

Рисунок 1 – Набор моделей и методов для анализа внутренней и внешней среды компании[5]

В процессе анализа внутренней и внешней среды организации исследователь пользуется определенными источниками информации и методами сбора информации. Под источниками информации следует понимать такие системы, компоненты которых обеспечивают размещение, целостность и доступность информации по ее назначению. В зависимости от типа интересующего объекта, источники можно некоторым образом классифицировать, например вот по такому принципу[6]:

- открытые или относительно доступные;
- полуоткрытые (не полностью засекреченные, но контролируемые кем-то);
- закрытые.

В отношении методов сбора информации, то наиболее популярные из них следующие (рисунок 2)

Рисунок 2 – Методы сбора данных в процессе анализа внешней и внутренней среды организации[7]

Кроме выделенных выше методов, в зависимости от поставленных целей, содержания необходимой информации и способов ее различают кабинетные (*desk research*) и полевые (*field research*) исследования. Если для решения проблемы достаточно анализа собранной эмпирической информации, речь идет о кабинетном (вторичном) исследовании. Если же необходимо собрать новые данные,

используется полевое (первичное) исследование. Оба метода равнозначны для практики и часто используются совместно.

Результаты полевых исследований представляют собой значительные массивы переменных, которые достаточно сложны для обработки «ручным методом». На сегодняшний день, в арсенале исследователей имеется множество программных пакетов, позволяющих оптимизировать и упростить процедуру анализа.

Наибольшее распространение получили такие пакеты, как *Vortex*, *SPSS*, *Statistica*.

Также важным вопросом является вопрос о наделении ответственного сотрудника в компании за процесс сбора данных из различных видов источников информации, полученной различными методами. Рекомендуемые этапы формирования рабочей (экспертной) группы в компании представлены ниже на рисунке 3:

Рисунок 3 – Рекомендуемые этапы формирования рабочей группы для сбора и анализа данных в процессе оценки внутренней и внешней среды организации[8]

В целом, воспользовавшись представленным выше инструментарием, на выходе анализа внешней и внутренней среды, руководство компании сможет получить ответы на следующие важные вопросы:

- Какие внутренние сильные стороны компании позволят построить стратегию развития бизнеса?
- Какие слабые стороны должна исправить стратегия?
- Какие нейтральные стороны в дальнейшем можно использовать как конкурентное преимущество?
- Какие рыночные возможности может использовать компания? (обладает ли она для этого достаточными квалификацией и ресурсами, а также имеет ли реальные шансы на успех?)
- Какая возможность является «наилучшей» с точки зрения компании?
- Какие внешние угрозы должны больше всего беспокоить руководство и какие стратегические действия следует рассмотреть с целью создания надежной обороны?
- Какой компания представляется своим клиентам (контрагентам)?
- Какие бизнес-процессы надо улучшить, от каких отказаться и т.д.?
- Имеются ли необходимые специалисты для реализации будущей стратегии?

2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ ЗАО «ТОЧКА ОПОРЫ ПРОЭЛЕКТРОСВЕТ»

2.1 Краткая справка о компании

Компания ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» является ведущим российским светотехническим холдингом, функционирующая с 1991 года и представляет полный комплекс инжиниринговых услуг по освещению: от разработки световой концепции и светотехнического проектирования, до поставки оборудования и сервисного обслуживания. В настоящее время миссия компании состоит в следующем:

Точка опоры, используя цивилизованные общемировые принципы и технологии работы, удовлетворяет потребности:

- *ЛЮДЕЙ в высококачественном комфортном экологически безопасном освещении;*
- *СОТРУДНИКОВ иметь интересную и хорошо оплачиваемую работу;*
- *АКЦИОНЕРОВ владеть устойчивой и процветающей компанией.*

Философия бизнеса «Точки опоры Промэлектросвет» основывается на сочетании делового подхода с соблюдением новейших экологических, эргономических, эстетических, экономических принципов правильного освещения^[9]. Набор услуг для реализации проекта освещения, который предлагает компания своим клиентам, систематизирован ниже в таблице 1:

Таблица 1

Услуги для реализации проекта освещения компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет»

№ Название услуги Содержание услуги

1 2

3

1. Проектирование	<ul style="list-style-type: none"> • Аудит (предпроектное исследование) • Концепция освещения, адаптация • Натурное световое моделирование • Светотехнический проект • Проект системы управления освещением • Электротехнический проект
2. Подбор оборудования	<p>Определения потребного количества оборудования, их производительности и марки</p>
3. Логистика	<ul style="list-style-type: none"> • Доставка • Склады
4. Реализация проекта	<ul style="list-style-type: none"> • Электромонтажные работы • Шефмонтаж, авторский надзор • Нацеливание оборудования • Наладка системы

Продолжение таблицы 1

1 2	3	
5. Сервисное обслуживание	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантийное обслуживание • Комплексное обслуживание осветительной установки • Сервисное обслуживание системы управления освещением 	
6. Консалтинг	<ul style="list-style-type: none"> • Аудит • Консалтинг • Информационная поддержка 	

В приложении 1 настоящей работы представлены примеры реализованных проектов компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет». Среди постоянных клиентов компании являются предприятия таких групп, как «Русский алюминий», «Северсталь», сеть магазинов Adidas, Toyota-центр (Екатеринбург), сеть ресторанов McDonalds, и другие.

В своем составе компания ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» насчитывает 432 сотрудника и имеет региональную структуру управления. Главный офис компании находится в городе Москве, региональные структурные подразделения – в г. Санкт-Петербурге, г. Екатеринбурге. Укрупненная организационная структура компании «Точки опоры Промэлектросвет» представлена на рисунке 1 приложения 2, структура центрального офиса компании на рисунке 2, приложения 2 настоящей работы.

Из представленных схем видно, что в структуру холдинга ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» кроме центрального офиса в г. Москве и региональных филиалов входит ряд обособленных подразделений – Завод по производству светильников – Московское Учебно-Производственное Предприятие №7, Компания «ПРАТО», г. Сергиев Посад (Московская область) и Компания ООО «Белый свет», г. Московский (Московская область).

Центральный офис холдинга в г. Москве включает такие основные подразделения, как отдел маркетинга, проектно-техническое управление, отдел развития корпоративных бизнес-процессов, IT-отдел, отдел группы сопровождения отгрузок. Основные функции указанных подразделений представлены в таблице 2:

Таблица 2

Основные функции структурных подразделений центрального офиса в г. Москве холдинга ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет»

№	Название структурного подразделения компании	Краткая характеристика подразделения
----------	---	---

1 2

3

1. Отдел маркетинга

- единое исследование рынка;
- разработка товарной политики;
- организация путей распределения и выбор способов продажи товаров;
- формирование связей коммуникации с рынком.

2. Проектно-техническое управление

- разработка технико-коммерческих предложений;
- разработка комплексной проектной документации;
- авторский и технический надзор за выполнением монтажных работ;
- экспертиза готовых проектов;
- экспертиза имеющегося оборудования с рекомендациями по его использованию и/или замене.

3. Отдел развития корпоративных бизнес-процессов

- выполнение задач по разработке, регламентации и оптимизации бизнес-процессов в соответствии со стратегическими планами развития компании, планами проектов и временной рабочей группы;
- исполнение ежегодного плана по оптимизации основных бизнес-процессов компании с целью достижения экономического эффекта;
- развитие системы менеджмента качества компании;
- внедрение принципов методологии «бережливого производства» (*lean production*).

Отдел группы
4. сопровождения
отгрузок

- планирование и транспортное обеспечение перевозки грузов компании;
- контроль подготовки сопроводительных документов для перевозки грузов: ТТН, сертификатов, накладных на товар, прочих документов;
- взаимодействие с транспортными организациями, экспедиторскими фирмами, агентами, охранными фирмами и страховыми компаниями по заключению договоров, заказу транспорта и доставке грузов, обеспечению доставки товара от поставщиков;
- страхование перевозки грузов;
- планирование бюджета по затратам на перевозку.

Продолжение таблицы 2

1 2 3

5. ИТ-отдел

- приобретение: активного сетевого оборудования, серверов, средств резервного копирования и восстановления данных, средств защиты информации, средств контроля и управления сетевой инфраструктурой, периферийного оборудования, вычислительной техники и комплектующих, программного обеспечения, расходных материалов и запасных частей к устройствам печати и офисной технике.
- установка, настройка, техническое сопровождение и обслуживание серверов, активного сетевого оборудования, аппаратных и программных средств защиты информации, аппаратных и программных средств контроля и управления сетевой инфраструктурой, средств резервного копирования и восстановления данных, рабочих станций, периферийного оборудования, программного обеспечения, офисной техники.
- координация работ с поставщиками и производителями вычислительной и офисной техники по вопросам гарантийного обслуживания и ремонта.
- разработка, внедрение и организация контроля исполнения руководящих документов по обеспечению информационной безопасности.
- анализ потребностей организации в дополнительных средствах вычислительной техники и обработки информации.

В данном контексте следует отметить одну из примечательностей центрального офиса – лабораторию света «Light Point», относящаяся к проектно-техническому управлению.

Лаборатория «Light Point» – уникальное пространство для экспериментов и коммуникации для владельцев и управляющих бизнесов, строителей, архитекторов, мерчандайзеров, дизайнеров по свету, инженеров светотехников, менеджеров проектов и других специалистов. К основным формам деятельности данного подразделения относятся:

- *Световое моделирование в лаборатории LP.* Создавая часть интерьера и/или объекта в натуральную величину, специалисты компании прорабатывают различные варианты освещения для данного объекта или интерьера и выбирают лучшее.

- *Анализ технических характеристик светильников.* Изучая оборудования различных ценовых сегментов, специалисты компании клиенту обеспечить не только качество световой среды, но и требуемые эксплуатационные характеристики оборудования.
- *Мастер-классы и семинары.* Навыки работы со светом необходимы для профессионального роста как архитекторам, дизайнерам, так и мерчандайзерам. А знание возможностей света как инструмента продаж позволят владельцам бизнеса извлекать наибольшую прибыль со своих торговых площадей.

Успешность развития компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» демонстрируют и финансовые показатели за период 2014-2016 гг. Ниже, в таблице 3 и на рисунках 4 и 5 представлена динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании. Все значения показателей имеют тенденцию роста на протяжении всего рассматриваемого периода, в частности:

- выручка выросла на 18%, до 61 122 млн. руб.,
- рентабельность по EBITDA увеличилась с 20 до 22%,
- совокупный доход вырос на 102%, до 4 914 млн. руб.,
- EBITDA[10] выросла на 32%, до 13 392 млн. руб.,
- соотношение Чистый долг/EBITDA сократилось с 3,33 до 2,65.

Таблица 3

Ключевые финансовые показатели деятельности компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» за период 2014-2016 гг.

№ Показатель		2014 г. 2015 г. 2016 г.		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1.	Выручка, млн. руб.	49950	51910	61122
2.	EBITDA, млн. руб.	8687	10135	13392
3.	EBITDA, %	17	20	22

4. EBIT, млн. руб.	6307	7703	10668
5. EBIT, %	13	15	17
6. Прибыль до налогообложения, млн. руб.	2496	3734	6420
7. Прибыль за период, млн. руб.	1742	2432	4914
8. Совокупная прибыль, млн. руб.	1693	2439	4914
9. Собственный капитал, млн. руб.	53144	53947	56701
10. Общий долг, млн. руб.	31703	38922	39475
11. Чистый долг / EBITDA	3,5	3,3	2,65

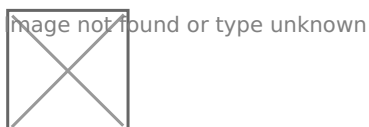


Рисунок 4 – Динамика выручки ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» за период 2014-2016 гг.

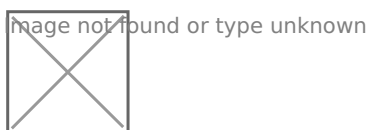


Рисунок 5 – Динамика показателя EBITDA ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» за период 2014-2016 гг.

Итак, из представленного краткого обзора деятельности ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» становится очевидным, что данное предприятие достигло определенных успехов в своей деятельности и в настоящее время это профессионально работающая компания, обладающая значительным потенциалом для дальнейшего развития.

2.2 Анализ внешней среды компании

Анализ внешней среды компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» включал следующий алгоритм исследования (таблица 4):

Таблица 4

Алгоритм исследования внешней среды компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет»

№ Название этапа исследования Методы анализа

1	2	3
1.	Анализ микроокружения	• Пять сил Портера
2.	Анализ макроокружения	• <i>PEST</i> -анализ, • Конкурентный анализ

Методики проведения 5 сил Портера, *PEST*-анализ, конкурентный анализ достаточно подробно изложены в учебнике по стратегическому маркетингу Н.П. Ребровой[11]. Для проведения анализа привлекались эксперты в составе 5 человек из числа высшего менеджмента компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» и узких специалистов в области маркетинга. Оценка степени согласованности экспертов проводилась с помощью коэффициента конкордации (коэффициент Кендала — W). Выбор данного метода обусловлен тем, что он позволяет определить степень согласованности мнений экспертов по всем оцениваемым объектам, когда число экспертов более двух (в нашем случае данное условие соблюдено, так как количество экспертов составляло 5 человек > 2). Методика расчета указанного коэффициента следующая:

(1)

(2)

(3)

где

C – сумма квадратов отклонений по каждому объекту;

H – средняя сумма рангов по всем объектам;

K – количество экспертов.

Коэффициент конкордации W принимает значения от 0 до 1,0: при $W = 1,0$ – полная согласованность мнений экспертов; при $W > 0,5$ – удовлетворительная; при $W < 0,5$ – низкая [12]. Указанный коэффициент исчислялся средствами программного обеспечения SPSS, который на протяжении всех этапов исследования составил более 0,5, что свидетельствует о достаточной согласованности экспертов.

1) Анализ макроокружения с помощью модели «Пять сил Портера..

Количественный анализ, составленный на основе предварительного обзора рынка светотехники по модели 5 сил Портера для компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» систематизирован в таблице 5. Для экспертов были заранее разработаны оцениваемые индикаторы сил (события), влияющие на отрасль и шкала их оценок в диапазоне от 1 до 9, где оценке «1» соответствует самая низкая вероятность наступления события, а оценке «9» – наибольшая вероятность наступления события. Значение силы, влияющей на отрасль, содержащая в своем составе ряд событий с определенными значениями, – равна единице.

Таблица 5

Оценка 5 конкурентных сил по Портеру компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет»

Виды конкурентных сил и их характеристики	Сила влияния (веса)	Оценки экспертов					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		Э-1	Э-2	Э-3	Э-4	Э-5		
1	2	2				3	4	

1. Внутриотраслевая конкуренция

• Цена на продукты/услуги	0,06	9	9	8	9	8	8,6	0,52
• Уровень качества	0,04	9	9	9	9	9	9	0,36
• Уровень обслуживания	0,15	7	8	8	9	8	8	1,20
• Гарантии	0,16	7	8	9	8	8	8	1,28
• Сбытовая сеть	0,15	7	6	9	9	7	7,6	1,14
• Инновации продуктов и услуг	0,04	9	7	8	9	7	8	0,32
• Темпы технологических изменений	0,08	8	7	9	7	7	7,6	0,61
• Уровень рекламной деятельности	0,32	9	9	8	9	9	8,8	2,82

Итого **1**

Взвешенный рейтинг силы **8,24**

Продолжение таблицы 5

1 2 2 3 4

2. Угроза появления новых игроков

- Барьеры для входа на рынок 0,17 5 4 5 6 5 5 0,85
- Барьеры выхода с рынка 0,15 5 5 6 6 6 5,6 0,84
- Появление компаний, реализующие товары методом прямых продаж 0,34 4 5 5 5 6 5 1,70
- Появление новых игроков, готовых на существенные стартовые вложения 0,09 5 6 6 6 5 5,6 0,50
- Появление игроков, диверсифицирующихся по цене (китайские производители с дешевой продукцией) 0,25 6 6 6 5 4 5,4 1,35

Итого 1

Взвешенный рейтинг силы **5,24**

3. Угроза появления светотехнических изделий-заменителей

- Оборот изделий-заменителей 0,32 9 9 8 9 8 8,6 2,75
- Капитальные вложения в создание изделий-заменителей 0,34 9 9 8 8 8 8,4 2,86
- Совершенствование технологий LED 0,34 9 9 9 9 9 9,0 3,06

Итого 1

Взвешенный рейтинг силы **8,67**

4. Рыночная власть поставщиков

- Уровень цен 0,25 7 9 7 6 9 7,6 1,90
- Уровень качества 0,41 8 7 7 8 9 7,8 3,20
- Условия поставки 0,34 8 7 7 8 9 7,8 2,65

Итого 1

Взвешенный рейтинг силы **7,75**

5. Рыночная власть потребителей

- Степень дифференциации потребительской аудитории 0,21 7 6 5 5 5 5,6 1,18
- Емкость потребительского сегмента 0,16 1 4 3 3 3 2,8 0,45
- Устойчивость потребностей клиентов 0,15 2 1 2 2 3 2 0,30
- Психология потребителей 0,23 4 5 6 6 6 5,4 1,24
- Издержки потребителей 0,11 4 3 3 3 3 3,2 0,35
- Поведение потребителей 0,14 5 6 6 6 6 5,8 0,81

Итого 1

Получившаяся модель 5 сил Портера в соответствии с приведенными расчетами для компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» представлена на рисунке 6:

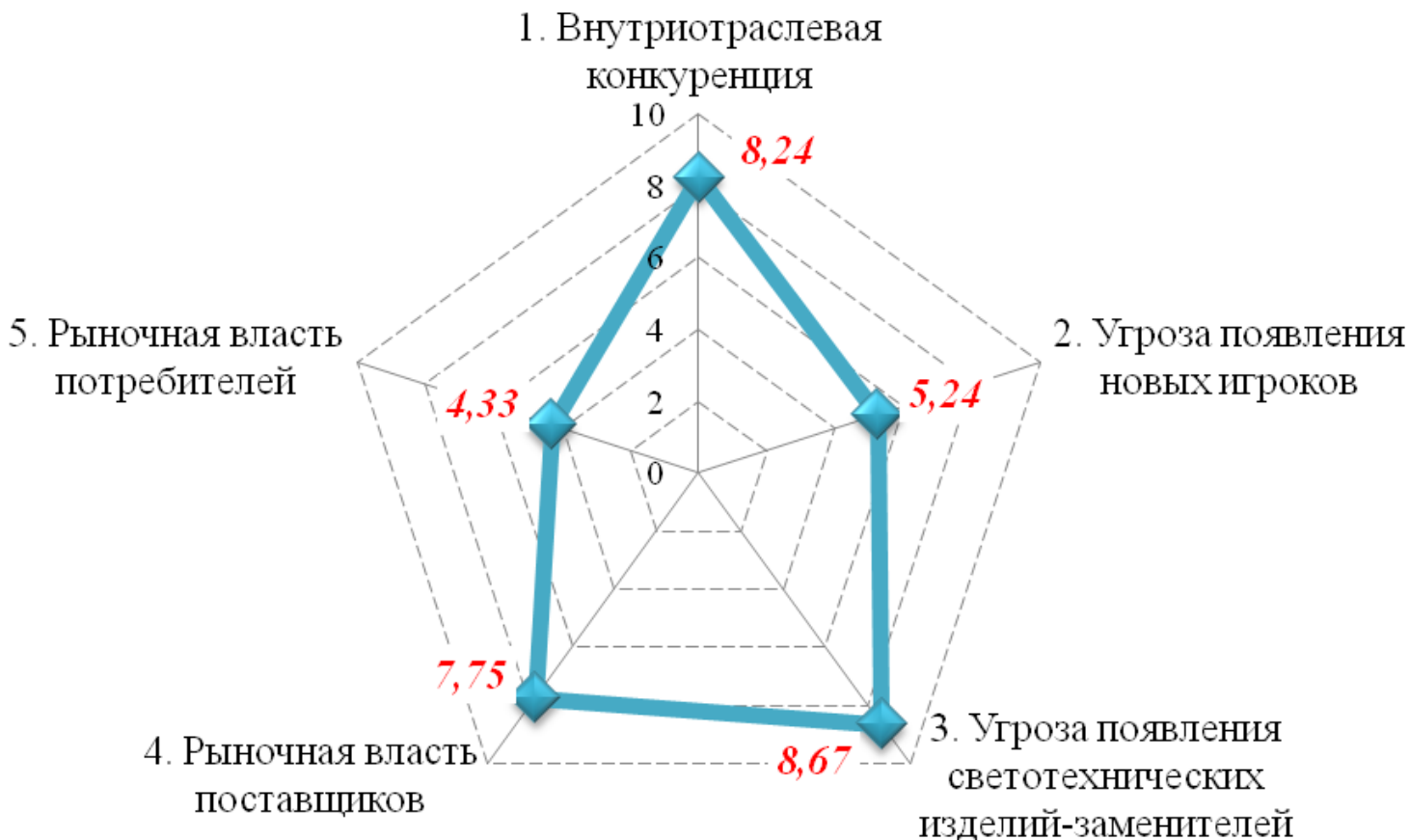


Рисунок 6 — Модель 5 сил Портера для компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет»

Характеризуя влияние конкурентных сил на отрасль светотехники, где позиционирует компания ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет», можно констатировать следующее:

1) Уровень конкурентной борьбы достаточно высок. Индекс Харфиндела-Хиршмана равен 472, что характеризует рынок, как конкурентный. На рынке более 20 игроков с долей более 1%. Индекс Харфинделя-Хиршмана определяется как сумма квадратов долей всех фирм, действующих на рынке (формула 4):

(4)

где

HHI – индекс Херфиндаля-Хиршмана;

– доля производства (продаж) *i*-й компании в общем объеме выпуска (сбыта) отрасли. Значения u_i могут быть выражены в долях либо в процентах;

N – число компаний в отрасли[13].

В соответствии с методикой, применяемой в Министерстве юстиции США, отрасль с индексом Херфиндаля-Хиршмана меньше 1000 считается конкурентной. Если значение *HHI* находится в диапазоне между 1000 и 1800, то рынок в меру сосредоточенный. Показатель, превышающий 1800, свидетельствует о высокой концентрации в секторе экономики[14]. Расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана для отрасли светотехники, представителем которого является компания ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» представлен в таблице 6:

Таблица 6

Расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана для отрасли светотехники

№	Условное обозначение игроков	Доля производства (продаж) <i>i</i>-й компании в общем объеме выпуска (сбыта) отрасли (u_i)	u_i^2
1	2	3	4
1.	A	6,2	38,44
2.	B	3,5	12,25
3.	C	4,1	16,81
4.	D	5,5	30,25
5.	E	6,2	38,44

6. F	5,1	26,01
7. G	1,9	3,61
8. H	4,4	19,36
9. I	5,9	34,81
10. J	4,9	24,01
11. K	3,4	11,56
12. L	2,7	7,29
13. M	6,5	42,25
14. N	6,3	39,69
15. O	3,6	12,96
16. P	5,5	30,25
17. Q	3,7	13,69
18. R	2,6	6,76
19. S	6,1	37,21
20. T	5,1	26,01

2) Угрозу появления новых игроков можно оценить как среднюю. Если рассматривать рынок классического освещения, то для входа на рынок (исключая кустарное производство) необходимы существенные затраты на дифференциацию продукции. Кроме того, доступ к основным дистрибуторам для мелких игроков ограничен, но возможны прямые продажи. В отрасли не наблюдается экономии на масштабе (производительность труда с ростом числа сотрудников падает), уровень постоянных издержек для небольшой организации, занимающейся сборкой не самый высокий. Для рынка *LED* характерен высокий уровень ожидаемой в будущем прибыли, что стимулирует появление новых игроков, готовых на существенные стартовые вложения. Кроме того, на рынке могут появиться игроки, диверсифицирующийся по цене (китайские производители с дешевой продукцией).

3) Угроза появления продуктов-заменителей высока, если рассматривать рынок классической светотехники. В этом случае продуктом-заменителем выступает *LED*. Если рассматривать рынок светотехники в целом, то угроза появления субституттов не высока и выражена только в части совершенствования технологий производства *LED* отдельными компаниями. Однако, лидерство в технологиях компонентного производства сохраняется за импортерами, поэтому, угроза появления продуктов-заменителей низка.

4) Рыночная власть поставщиков является достаточно сильной. Если металл фактически является биржевым товаром, то осветительные компоненты (особенно, светодиоды) поставляются ограниченным числом компаний, способных существенно влиять на цены, а также дифференцироваться по качеству продукции.

5) Рыночная власть конечных потребителей не самая высокая при определении цены, но может влиять на объемы. В частности, это касается муниципальных и государственных заказчиков, крупных клиентов. Их решения о выборе поставщика светотехники и приобретении светотехники в принципе могут оказывать влияние на объем рынка и распределение долей производителей. Если рассматривать дистрибуторов в качестве потребителей (покупателей), то их власть достаточно высока. Они чувствительны к изменению цен и условий поставок, бонусов, скидок.

2) Анализ микроокружения. Как было отмечено ранее, данный анализ включал два этапа: 1) PEST-анализ; 2) конкурентный анализ

PEST-анализ. Сводная таблица PEST-анализа компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» представлена в таблице 7:

Таблица 7

PEST-анализ компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет»[\[15\]](#)

Описание фактора	Влияние фактора	Оценка вероятности изменения фактора (экспертная оценка)					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес [16]
		1	2	3	4	5		
1	2	3				4	5	

Политические факторы

Законодательство в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности	3	5	4	3	5	4	4,2	0,117
--	---	---	---	---	---	---	-----	-------

Нестабильная политическая обстановка	2	1	3	2	3	3	2,4	0,067
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---	-----	-------

Регулирование рынка	1	2	1	1	3	3	2,0	0,056
---------------------	---	---	---	---	---	---	-----	-------

Экономические факторы

Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	3	5	3	4	5	5	4,4	0,122
Снижение темпов роста ВВП и промышленного производства	2	3	3	2	3	3	2,8	0,078
Меняющаяся ставка рефинансирования Центрального Банка России	2	5	4	4	3	4	4,0	0,111
Степень глобализации и открытости экономики	2	4	2	3	3	1	2,6	0,072
Рост объемов строительства торговых и складских площадей	3	5	5	5	5	5	5,0	0,139

Социально-культурные факторы

Рост жизненного уровня населения	3	3	2	3	2	2	2,4	0,067
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	3	5	4	5	5	5	4,8	0,133
Современные тенденции моды, дизайна, стиля освещения.	3	5	4	5	5	5	4,8	0,133
Изменение интересов покупателей	3	5	5	4	4	5	4,6	0,128

Технологические факторы

Технологические инновации в изделиях светотехники	3	5	4	5	5	5	4,8	0,133
Развитие LED-технологий	3	5	5	5	5	5	5,0	0,139

Общий итог **36**

В таблице – оценка силы влияния фактора – это субъективная экспертная оценка. Оценка вероятности изменения фактора оценивалась по пятибалльной шкале (чем выше вероятность, тем выше оценка). Как видно из полученных результатов, наибольшему влиянию компания ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» подвержена экономическому фактору – росту объемов строительства торговых и складских площадей, среди социально-культурных факторов сильное влияние на рост бизнеса оказывают требования к качеству продукции и уровню сервиса, современные тенденции моды, дизайна, стиля освещения, изменение интересов покупателей. Стоит отметить блок технологических факторов, где все ее составляющие имеют сильное влияние на бизнес. Остальные факторы имеют меньшее влияние на развитие бизнеса.

Конкурентный анализ. На рынке присутствует достаточно большое количество конкурентов, предоставляющих идентичные компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» продукцию и услуги. Крупнейшими игроками на рынке светотехники в сегменте профильных предприятий по выпуску светотехники, с перенастраиваемым производством со стандартных источников на светодиодные, как было указано ранее, являются компании: «Световые технологии», «Белый Свет», Ардатовский светотехнический завод, «Центр технического света», «Селекта» (рисунок 7).

Из представленной диаграммы становится очевидным, что ближайшими конкурентами компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» являются «Селекта», занявшие нишу «средний бизнес», а также Ардатовский светотехнический завод, находящийся на стыке ниши «средний бизнес» и ниши «созидатель прибыли» и «Белый свет», находящийся на стыке ниши «средний бизнес» и «победитель (III)». Ближайшие конкуренты компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет»

конкурируют в основном по параметрам доли занимаемой компанией на рынке, качеству обслуживания, по эффективности методов продвижения компании на рынке.

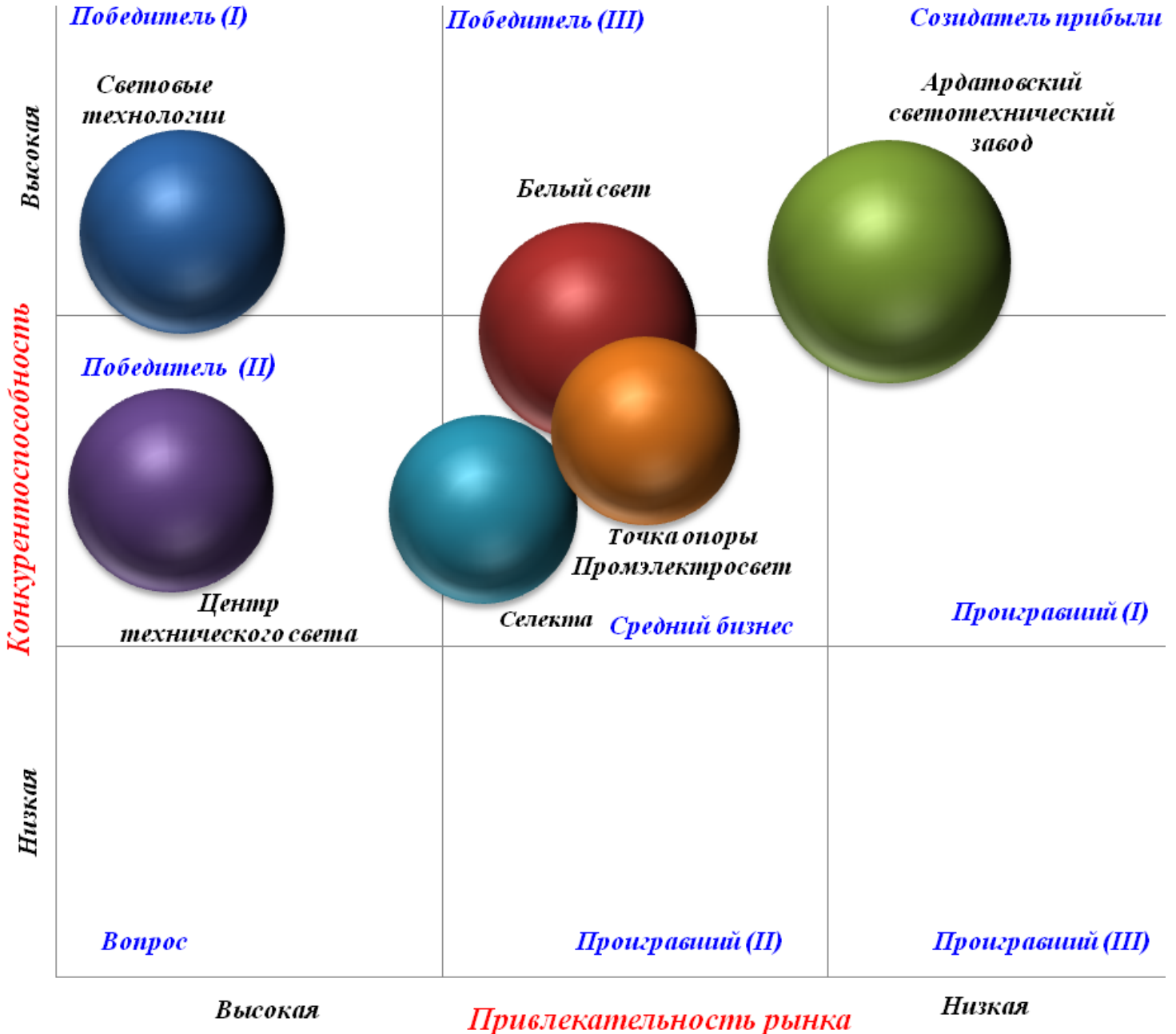


Рисунок 7 – Матрица McKinsey компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» и его ближайших конкурентов в рыночном сегменте

В целом, завершая представленный выше обзор современного рынка светотехники можно сделать вывод, что на текущий момент светодиодное освещение является основным двигателем рынка светотехники. Рост рынка LED опережает прогнозы год от года, в то время как рынок классического освещения сокращается. К

основным факторам, которые формируют рынок светотехники относятся: изменение качества, спроса, динамики смещения критериев потребителей; развитие светодиодных технологий и снижение стоимости светодиодного освещения; улучшение качества светодиодного излучения, повышение комфорта; повышение надежности и срока службы компонентов и всего светильника; стандартизация и нормативная база; законодательные инициативы, регламентирующие документы; современные тенденции моды, дизайна, стиля освещения.

2.3 Анализ внутренней среды компании

Анализ внутренней среды ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» был проведен методом SNW-анализа с использованием следующих градаций: сильные (*strength*) стороны, нейтральные (*neutral*), слабые (*weakness*). Алгоритм проведения указанной методики, как и методики 5 сил Портера, PEST-анализ, конкурентный также изложены в учебнике по стратегическому маркетингу Н.П. Ребровой[17]. Результаты SNW-анализа приведены в таблице 8:

Таблица 8

Результаты SNW-анализа для «Точка опоры Промэлектросвет»

№	Значимые параметры в деятельности компании	S	N	W
1	2	3	4	5
1. Финансы				
1.1	Управление прибылью и рентабельностью			
1.2	Инвестиционная политика			
1.3	Управление оборотными активами			
1.4	Управление капиталом и источниками финансовых ресурсов			

1.5. Управление финансовыми рисками

2. Маркетинговая деятельность

2.1 Осведомленность потребителей о бренде, компании

2.2 Лояльность и удовлетворенность потребителей

2.3 Управление имиджем и деловой репутацией компании

2.4 Управление каналами сбыта

2.5 Рекламная деятельность

3. Организация управления

3.1 Организационная структура

3.2 Уровень менеджмента

3.3 Организация планирования

3.4 Корпоративная культура

3.5 Информационное обеспечение управления

4. Производство

4.1 Качество продукции

4.2	Уровень технической оснащенности	<input type="checkbox"/>
4.3	Состояние охраны труда	<input type="checkbox"/>
4.4	Производительность труда	<input type="checkbox"/>
5. Персонал		
5.1	Квалификация персонала	<input type="checkbox"/>
5.2	Текучесть кадров	<input type="checkbox"/>
5.3	Мотивация и стимулирование	<input type="checkbox"/>
5.4	Условия труда	<input type="checkbox"/>
5.5	Социальный пакет	<input type="checkbox"/>
6. Сбыт		
6.1	Уровень развития дилерской сети	<input type="checkbox"/>
6.2	Продуктовая линейка	<input type="checkbox"/>
6.3	Объемы продаж	<input type="checkbox"/>
6.4	Планирование сбыта	<input type="checkbox"/>

Как видно из таблицы 8, к слабым сторонам компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» относятся: недостаточная осведомленность потребителей о

бренде, компании; слабое управление имиджем, деловой репутацией компании; низкий уровень рекламной деятельности и организации планирования. Сильные позиции занимают такие составляющие, как: управление прибылью и рентабельностью, управление оборотными активами, качество продукции, уровень технической оснащенности, квалификация персонала, продуктовая линейка.

2.4 Обобщающая оценка внешней и внутренней среды компании

Для обобщающей оценки внешней и внутренней среды компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» был проведен SWOT-анализ. Задачей данного этапа анализа являлось выявление ключевых факторов среды, на которые можно по-настоящему опереться в процессе разработки стратегии компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет». Для экспертов в том же составе и количестве были поставлены следующие вопросы (таблица 9):

Таблица 9

Вопросы для экспертов в процессе проведения SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<i>На сколько сильные стороны позволяют использовать эту возможность</i>	<i>Могут ли сильные стороны позволить избежать этой угрозы</i>
Слабые стороны	<i>На сколько слабые стороны мешают использованию этой возможности</i>	<i>На сколько слабые стороны препятствуют избеганию угроз</i>

Для проведения SWOT-анализ был подготовлен следующий перечень факторов на основе предыдущих этапов исследования внутренней и внешней среды компании для оценки:

Сильные стороны (S):

S1 — управление прибылью и рентабельностью,

S2 — управление оборотными активами,

S3 — качество продукции,

S4 — уровень технической оснащенности,

S5 — квалификация персонала.

Слабые стороны (W):

W1 — недостаточная осведомленность потребителей о бренде, компании;

W2 — слабое управление имиджем, деловой репутаций компании;

W3 — низкий уровень рекламной деятельности;

W4 — организация планирования.

Возможности (O):

O1 — реализация проектов световых решений для новых зданий;

O2 — разработка инновационных и уникальных световых решений;

O3 — удовлетворение ожиданий ритейла, который предъявляет спрос на новые складские и торговые площади, где необходима установка светотехники;

O4 — увеличение потребительской аудитории;

O5 — расширение продуктовой линейки.

Угрозы (T):

T1 — угроза появления продуктов-заменителей;

T2 — влияние компаний-поставщиков на ценообразование;

T3 — агрессивная рекламная деятельность конкурентов.

T4 — чувствительность дистрибьюторов к изменению цен и условий поставок, бонусов, скидок.

Идентификация факторов производилась по следующему принципу: сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании; возможности и угрозы

описывают ситуацию на рынке и неподвластны прямому влиянию менеджмента.

Далее была составлена весовая матрица (таблица 10), которая рассматривает факторы внешней и внутренней среды на фоне действия друг друга: сильные и слабые стороны на фоне действия возможностей и угроз. Взвешивание факторов происходило по следующим правилам:

- Взвешивание отдельных факторов производилось путем парного сравнения: сильные и слабые стороны поочередно сравнивались с возможностями и угрозами;
- В момент взвешивания определялся, какой фактор более значим для компании;
- Если перевешивала сильная или слабая сторона (расположенные по горизонтали), то в соответствующем месте матрицы проставлялся знак «+».
- Если перевешивала возможность или угроза (расположенные по вертикали), то в соответствующем месте матрицы был поставлен знак «-».
- Если сравниваемые факторы равнозначны, то был поставлен «0».

Таблица 10

Весовая матрица для факторов окружающей среды компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет»

Настоящее	Взаимное влияние								Будущее			
	Возможности (О)					Угрозы (Т)						
1	2					3				4		
Сильные стороны	1	2	3	4	5	1	2	3	4	Сумма баллов (рейтинг)	Возможности	
S1	+	+	+	0	0	0	+	+	+	6	18	O1

S2	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	2	O2
S3	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	2	O3
S4	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	5	O4
S5	+	+	0	0	0	0	0	0	+	0	3	O5

Слабые стороны

Угрозы

W1	0	0	+	+	0	+	0	+	0	4	T1
W2	+	0	+	+	+	+	0	+	0	6	T2
W3	+	0	0	+	+	0	-	-	0	1	T3
W4	+	+	+	+	+	0	-	+	0	5	T4

16

Сумма баллов (рейтинг)	7	5	6	6	4	2	1	4	1	
	28							6		

В целом, видно, что общий суммарный рейтинг слабых сторон, равный 16, уступает общему суммарному рейтингу слабых сторон, равному 18. Очевидно, сильные стороны явно перевешивают, что свидетельствует о благоприятной перспективе развития компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет». В отношении факторов внешней среды ситуация также благоприятна. Общий суммарный рейтинг возможностей составляет 28 баллов, в то время как суммарный рейтинг угроз — 6 баллов.

Эффективное управление прибылью и рентабельностью, что является одной из существенно сильных сторон, позволяет компании успешно реализовывать проекты световых решений для новых зданий, заниматься инновационной деятельностью и удовлетворять запросы ритейла на установку светотехники в торговых помещениях, также избежать ряд угроз.

Одной из сильных угроз является агрессивная рекламная деятельность конкурентов. Благополучное финансовое состояние компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет», что находит свое выражение в эффективном финансовом менеджменте и способностью финансировать проекты, в том числе и проекты рекламного характера, а также имеющийся в наличии квалифицированный персонал, включая специалистов в области маркетинга, смогут существенно минимизировать эту угрозу.

В то же время, слабое управление имиджем, деловой репутацией компании препятствует реализации крупных проектов, расширению потребительской аудитории и развитию продуктовой линейки компании. Более того, указанная слабая сторона провоцирует наступление угроз со стороны конкурентов, которая выражена в их агрессивной рекламной деятельности.

3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ ЗАО «ТОЧКА ОПОРЫ ПРОМЭЛЕКТРОСВЕТ» ДЛЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

3.1 Разработка стратегического видения и дерева целей компании

Среди множества проблем современного менеджмента важнейшими являются принятие, разработка и осуществление управленческого решения, представляющего собой основной инструмент управляющего воздействия. Принятие решений является неотъемлемой частью процесса управления и одним из основополагающих принципов, обеспечивающих устойчивое развитие, является стратегическое и оперативное управление компаний. Процессы принятия стратегических и оперативных управленческих решений являются центральным пунктом деятельности руководителей, поскольку именно эффективные решения управляющих обеспечивают движение предприятия к рыночному успеху. Основой принятия этих решений служат результаты анализа внешней и внутренней среды компании. Что касается компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет», то на текущий момент в компании отсутствует стратегия, которая соответствовала бы вызовам современного рынка. Вместе с тем, для любой организации, действующей

в условиях рынка актуальна сегодня проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития, и как следствие полноценная, актуальная стратегия. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического планирования. В связи с этим, на основе проведенного анализа внутренней и внешней среды можно сформулировать следующее стратегическое видение:

- Войти в число региональных лидеров в области изготовления светотехнической продукции.
- Выпуск конкурентоспособных изделий светотехники, удовлетворяющие самым высоким потребительским свойствам по критерию цена/качество.
- Расширение производства и номенклатуры выпускаемой продукции.
- Для персонала:
 - повышение квалификации и участие всего персонала в деятельности по достижению целей предприятия;
 - увеличение рабочих мест и численности основных производственных рабочих и на этой основе увеличение объемов производства на 10-12% ежегодно.
- Для общества - выпуск изделий, не приносящие вреда окружающей среде.

Для выполнения миссия и достижения стратегического видения в компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» необходима разработка стратегических целей, которая может быть представлена в виде дерева целей (рисунок 8).

Рисунок 8 – Дерево стратегических целей компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет»

3.2 Выбор общей корпоративной стратегии развития компании

Из представленной схемы видно, что в основе стратегических целей компании лежит увеличению влияния на рынке, где некоторые подцели и задачи явно свидетельствуют об усилении маркетинговой деятельности компании. Для того, чтобы данная продукция была востребована на рынке необходимо исследование, определение ассортиментной и ценовой политики, реклама, обратная связь с клиентами и многое другое.

В настоящее время в компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» эти функции выполняет отдел развития. Кроме этого, перед отделом развития стоит и другая важная группа задач – задачи по стратегическому развитию компании. Вместе с

тем, как показывает практика, планирование и реализация стратегии требует значительных усилий и затрат времени. Не менее важной, а можно сказать идентичной по важности функцией со стратегическим управлением, является управление маркетинговой деятельностью компании. Маркетинг является ведущей функцией, определяющей техническую, производственную политику предприятия, стиль и характер управления всей предпринимательской деятельностью. Поэтому, необходимо разграничить эти две функции в компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет».

Последнюю из выше названных возложить на другое структурное подразделение – службу маркетинга. Создание указанного подразделения, наряду с производственной, финансовой, торгово-сбытовой, технологической, кадровой и другими видами деятельности, - позволит в компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» создать единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получения на этой основе прибыли. В свою очередь, отдел развития (переименовать на отдел стратегического развития) на основе информации отдела маркетинга и сбыта определял бы недостатки в предоставляемых услугах компании и предлагал бы варианты их устранения или вносил предложения по новым проектам.

В целях развития менеджмента компании необходимо общение с высококвалифицированными специалистами в области теории и практики менеджмента и маркетинга, участие в дискуссиях, «круглых столах», обсуждение наиболее актуальных проблем развития рыночной экономики в рамках деловых клубов, разбор практических ситуаций, групповая работа, выездные занятия на ведущих российских и зарубежных фирмах, подготовка и обсуждение собственного проекта решения конкретной проблемы компании являются неотъемлемой частью процесса обучения высшего руководства компаний современному бизнесу. В рамках этого направления целесообразно внедрение инновационных методов развития управленческих кадров, таких как Ассесмент-центр, коуч-сессии и др.

В процессе внедрения в производство новых технологий встанет необходимость в профессиональном развитии персонала, а именно в организации курсов повышения квалификации, в моральном и материальном стимулировании работников. В целях морального стимулирования персонала целесообразно организовать создание Доски почета. Доска почета должна представлять стенд долговременного размещения с размещенными на нем фотопортретами работников, признанных по итогам их служебной, профессиональной и иной деятельности наиболее достойными поощрения, с указанием фамилии, имени, отчества, должности, места

работы, конкретного вклада или заслуги.

Цель помещения фотографий работников на Доску почета – моральное поощрение работников за труд и стимулирование других работников организации к повышению профессионального уровня и улучшению качества производимой продукции. Инициатива помещения на Доску почета, должна исходить от руководителей подразделений компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» и выражается в форме письменного документа – представления, форма и содержание которого должна определяться инструкциями по делопроизводству или другими локальными нормативными актами организации. Сведения о награждениях за успехи в труде необходимо фиксировать в трудовой книжке работника (ст.66 ТК РФ[18]). В рамках создания Доски почета необходимо разработать «Положение о Доске почета», которая должна устанавливать порядок занесения на нее работников компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет»

В целом, перечень изложенных выше рекомендаций в рамках выбранной корпоративной стратегии развития компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» будет способствовать достижению целей компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги работы на основании изученного и вышеизложенного материала можно сделать ряд ключевых выводов.

Изложенный теоретический материал дает возможность утверждать, что элементы внутренней и внешней среды организации тесно переплетены и зависят друг от друга. Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы - к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и

взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Анализ внутренней и внешней среды - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении, и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка. Можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является повышенное внимание осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Вторая часть работы была посвящена практике проведения анализа внешней и внутренней среды на примере компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет».

Проведенный обзор деятельности компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» позволил прийти к выводу, что данное предприятие достигло определенных успехов в своей деятельности и в настоящее время это профессионально работающая компания, обладающая значительным потенциалом для дальнейшего развития и продвижения себя на рынке, что коррелирует с результатами стратегического анализа.

Проведенный анализ внешней среды компании позволил сделать вывод, что на текущий момент светодиодное освещение является основным двигателем рынка светотехники. Рост рынка LED опережает прогнозы год от года, в то время как рынок классического освещения сокращается. К основным факторам, которые формируют рынок светотехники относятся: изменение качества, спроса, динамики смещения критериев потребителей; развитие светодиодных технологий и

снижение стоимости светодиодного освещения; улучшение качества светодиодного излучения, повышение комфорта; повышение надежности и срока службы компонентов и всего светильника; стандартизация и нормативная база; законодательные инициативы, регламентирующие документы; современные тенденции моды, дизайна, стиля освещения.

Из анализа внутренней среды компании следует, что к слабым сторонам компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» относятся: недостаточная осведомленность потребителей о бренде, компании; слабое управление имиджем, деловой репутацией компании; низкий уровень рекламной деятельности и организации планирования. Сильные позиции занимают такие составляющие, как: управление прибылью и рентабельностью, управление оборотными активами, качество продукции, уровень технической оснащенности, квалификация персонала, продуктовая линейка.

Обобщающей оценкой внешней и внутренней среды компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет» послужил проведенный SWOT-анализ из результатов которого следует, что эффективное управление прибылью и рентабельностью, позволяет компании успешно реализовывать проекты световых решений для новых зданий, заниматься инновационной деятельностью и удовлетворять запросы ритейла на установку светотехники в торговых помещениях, также избежать ряд угроз. Вместе с тем, одной из сильных угроз является агрессивная рекламная деятельность конкурентов. Благополучное финансовое состояние компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет», что находит свое выражение в эффективном финансовом менеджменте и способностью финансировать проекты, в том числе и проекты рекламного характера, а также имеющийся в наличии квалифицированный персонал, включая специалистов в области маркетинга, смогут существенно минимизировать эту угрозу. В то же время, слабое управление имиджем, деловой репутацией компании препятствует реализации крупных проектов, расширению потребительской аудитории и развитию продуктовой линейки компании. Более того, указанная слабая сторона провоцирует наступление угроз со стороны конкурентов, которая выражена в их агрессивной рекламной деятельности.

Благодаря результатам проведенного анализа внешней и внутренней среды в заключительной части работы были предприняты попытки сформировать стратегические цели, видение компании и также наметить ряд организационных мероприятий, способствующих развитию компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

I. Нормативно-правовые акты:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) [Текст] /Российская газета, N 256, 31.12.2001.

II. Учебная и специальная литература:

1. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст] / Ф. Аналоуи, Карами А. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 400с.
2. Блинов, А. О. Методы исследования в менеджменте : учебник [Текст] / А.О. Блинов [и др.] — М. : КНОРУС, 2017. — 196 с.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2013. - 285с.
4. Булатов, А.С. Национальная экономика: Учебное пособие [Текст] / А.С. Булатов. М. : Магистр, ИНФРА-М, 2012, С. 44.
5. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / А.Т. Зуб. — М.: Юрайт, 2013 - 375с.
6. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. — 507с.
7. Миркин, Б.Г. Введение в анализ данных: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Б.Г. Миркин — М. : Юрайт, 2015 - 369с.
8. Мокий, М. С. Методология научных исследований [Текст] / М. С. Мокий, А. Л. Никифоров, В. С. Мокий ; под ред. М. С. Мокия. М. : Юрайт, 2016, с. 59.
9. Национальная экономика. Система потенциалов [Текст] / Под ред. Н.Г. Кузнецова, С.Г. Тяглова. М. : ЮНИТИ, 2013
10. Реброва, Н.П. Стратегический маркетинг. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н.П. Реброва. М.: Юрайт, 2017,
11. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Текст] / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. — М. : Дашков и Ко, 2010. — 324с.

III. Периодические издания:

1. Зенкина, И.В. Методические основы и инструменты стратегического анализа деятельности организации [Текст] / И.В. Зенкина // Аудит и финансовый анализ - 2013 - №1 - С. 106-115.

IV. Ресурсы Интернет:

1. Официальный портал компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.k-to.ru> (Дата обращения: 01.10.2017).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Примеры реализованных проектов компанией ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет»



Рисунок 1 — Проект автосалона Infiniti Лига Люкс Хмельницкий



Рисунок 2 — Проект на станции московского метрополитена «Котельники»

Приложение 2

Структура управления компании ЗАО «Точка опоры Промэлектросвет»

Рисунок 1 — Укрупненная организационная структура компании

Рисунок 2 — Организационная структура центрального офиса в г. Москве

1. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. — М. : ИНФРА-М, 2013, с. 14. [↑](#)
2. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст] / Ф. Аналоуи, Карами А. — М.: ЮНИТИ, 2012, с. 85. [↑](#)
3. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016, с. 52. [↑](#)
4. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий [Текст] / Ф. Аналоуи, Карами А. — М.: ЮНИТИ, 2012; Блинов, А. О. Методы

исследования в менеджменте : учебник [Текст] / А.О. Блинов [и др.] — М. : КНОРУС, 2017. [↑](#)

5. *Составлено автором курсовой работы по материалам источников:* Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / А.Т. Зуб. М.: Юрайт, 2013; Зенкина, И.В. Методические основы и инструменты стратегического анализа деятельности организации [Текст] / И.В. Зенкина // Аудит и финансовый анализ – 2013 - №1 – С. 106-115. [↑](#)
6. Миркин, Б.Г. Введение в анализ данных: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Б.Г. Миркин — М. : Юрайт, 2015. с. 112. [↑](#)
7. *Составлено автором настоящей курсовой работы.* [↑](#)
8. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Текст] / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. — М. : Дашков и Ко, 2010, с. 63. [↑](#)
9. Официальный портал компании ЗАО «Точка Опоры Промэлектросвет» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.k-to.ru> (Дата обращения: 01.10.2017). [↑](#)
10. EBITDA (Earnings Before Interest, Dividend, Tax and Amortization) - валовая прибыль до вычета из нее начисленных процентов, дивидендов, до уплаты налогов и до вычета из нее амортизации по основным средствам и нематериальным активам. [↑](#)
11. Реброва, Н.П. Стратегический маркетинг. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н.П. Реброва. М.: Юрайт, 2017, С. 125. [↑](#)
12. Мокий, М. С. Методология научных исследований [Текст] / М. С. Мокий, А. Л. Никифоров, В. С. Мокий ; под ред. М. С. Мокия. М. : Юрайт, 2016, с. 59. [↑](#)
13. Национальная экономика. Система потенциалов [Текст] / Под ред. Н.Г. Кузнецова, С.Г. Тяглова. М. : ЮНИТИ, 2013 [↑](#)

14. Булатов, А.С. Национальная экономика: Учебное пособие [Текст] / А.С. Булатов. М. : Магистр, ИНФРА-М, 2012, С. 44. [↑](#)

15. Примечание: в таблице красным цветом обозначены составляющие факторов наиболее сильного влияния (диапазон значений - более 0,122), синим – составляющие факторов влияния 2 уровня значимости (диапазон значений - $0,072 < x \leq 0,122$), зеленым составляющие факторов влияния 3-го уровня значимости (диапазон значений $\leq 0,072$) [↑](#)

16. *Столбец 5 / общий итог* [↑](#)

17. Реброва, Н.П. Стратегический маркетинг. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н.П. Реброва. М.: Юрайт, 2017, С. 136. [↑](#)

18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) [Текст] / Российская газета, N 256, 31.12.2001. [↑](#)