

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность.** Проблема эффективного управления предприятием в условиях современной рыночной среды обретает особую актуальность. Последствия неверно выбранной стратегии предприятия в условиях высоко конкурентной среды становятся критическими и угрожают самому его существованию.

В условиях постиндустриальной экономики все процессы протекают более стремительно. Развиваются технологии, появляются новые материалы, расширяется спектр услуг, потребности потребителей от количества переходят в раздел качества, растет конкуренция за ресурсы, возрастает роль информационных технологий и интернета, изменяется роль человеческих ресурсов.

Все эти и ряд других факторов привели общество к пониманию возрастающего интереса к стратегическому управлению. Поэтому всем участникам экономических процессов, необходимо уделять внимание как внутренним факторам и проблемам, так и условиям внешней среды.

**Цель работы** – провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Центр Строительный Систем» и определить пути его развития.

### **Задачи работы:**

- 1) исследовать сущность внешней среды организации и рассмотреть методы ее анализа;
- 2) рассмотреть понятие и составляющие внутренней среды;
- 3) дать краткую характеристику ООО «Центр Строительных Систем»;
- 4) проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ООО «Центр Строительных Систем»;
- 5) определить пути развития предприятия.

**Объектом исследования** является ООО «Центр Строительных Систем».

**Предметом исследования** является внешняя и внутренняя среда предприятия.

**Научно-методической основой работы** являются исследования в области менеджмента, маркетинга, стратегического анализа.

**Источниками информации** явились данные ООО «Центр Строительных Систем», публикации в сети Интернет.

## **Глава 1. Теоретические аспекты исследования внешней и внутренней среды организации**

### **1.1. Внешняя среда организации и подходы к ее анализу**

Внешняя среда хозяйствования предприятий характеризуется высокой степенью неопределенности, сложности и динамизма. Предприятие является сложной социально-экономической открытой системой, создаваемой для определённых целей, на которую воздействуют многочисленные факторы внутренней и внешней среды[1]. Одним из условий удержания предприятием конкурентной позиции на рынке и дальнейшего развития является возможность приспосабливаться к изменениям, которые происходят во внешней среде, то есть предприятие должно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. Внешняя среда несет угрозы, и уход от них составляет процесс адаптации. Но следует отметить, что и само предприятие генерирует изменения во внешней среде, например, выпуская новые виды продукции, создавая спрос на товары и услуги или используя новые виды сырья, материалов, внедряя инновационные технологии[2].

Внешнюю среду нужно рассматривать с двух точек зрения: ее изменчивости (насколько она стабильна или не стабильна) и однородности (насколько внешняя среда сложна — состоит из множества различных элементов; или насколько проста — включает несколько легко выделяемых элементов). Взаимодействие этих двух аспектов (изменчивости и однородности) позволяет определить степень неопределенности, создаваемой внешней средой[3].

Организации, работающие в динамической (изменчивой), но простой внешней среде, а также компании, работающие в стабильной, но сложной внешней среде, имеют умеренную степень неопределенности при принятии решений. Очевидно, что компании, работающие в однородной (простой) и стабильной внешней среде, испытывают наименьшую степень неопределенности. И наоборот, компании, работающие в изменчивой и сложной внешней среде, имеют наибольшую степень неопределенности и являются наиболее рисковыми[4].

Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду такими, как факторы демографического, экономического, технического, политического, культурного характера.

Рассмотрим основные факторы микросреды.

Основная цель любой фирмы — получить прибыль. Основная задача системы управления маркетингом — обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения рынков. Но успех руководства маркетингом зависит и от деятельности остальных подразделений фирмы, от действий посредников, конкурентов и различных контактных аудиторий.

Фирма. Разрабатывая маркетинговые планы, руководители службы маркетинга должны учитывать интересы прочих групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, службы НИОКР и материально-технического снабжения, производственная служба, бухгалтерия. Все эти группы входят в состав микросреды фирмы. Высший эшелон руководства определяет цели фирмы, ее общие стратегические установки и текущую политику. Управляющие по маркетингу должны принимать решения, не противоречащие планам высшего руководства.

Поставщики. Поставщики — это фирмы и отдельные лица, которые обеспечивают компанию, ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. События в «среде поставщиков» могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность фирмы. Управляющие по маркетингу должны следить за ценами на закупаемые материалы, поскольку рост цен на них ведет к повышению цен и на продукцию фирмы. Недостаток тех или иных материалов, забастовки и прочие события могут нарушить регулярность поставок и график отгрузки товаров заказчикам. Как следствие в краткосрочном плане будут упущены возможности сбыта, в долгосрочном — подорвана репутация фирмы[5].

Маркетинговые посредники. Существуют фирмы, которые помогают компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-организаторы товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

Клиентура. Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступать на клиентурных рынках пяти типов:

- 1) потребительский рынок — отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления;
- 2) рынок предприятий — организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства;
- 3) рынок промежуточных продавцов — организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью;
- 4) рынок государственных учреждений — государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается;
- 5) международный рынок — покупатели за пределами страны, в том числе зарубежные потребители, производители, промежуточные продавцы и государственные учреждения[6].

Конкуренты. Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов. Появляется целый ряд товарно-видовых конкурентов — разновидностей того же товара, способных удовлетворить конкретное желание покупателя[7].

Контактные аудитории. В состав маркетинговой среды входят и различные контактные аудитории фирмы. Контактная аудитория — это любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Основные факторы макросреды. Фирма и ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории действуют в окружении более обширной макросреды сил, которые либо открывают новые возможности, либо грозят фирме новыми неприятностями. Эти силы не поддаются контролю фирмы, но компания может и должна внимательно следить за ними и

реагировать на их действия. Макросреда складывается из шести основных сил[8].

**Демографическая среда.** В рамках краткосрочного и среднесрочного периодов демографические тенденции служат исключительно надежными факторами развития. По основным демографическим тенденциям можно судить, какое значение каждая из них будет иметь для конкретной фирмы.

**Экономическая среда.** Помимо самих людей, для рынков важна еще и их покупательная способность. Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений, от доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономический кризис в стране, высокий уровень безработицы, высокая стоимость кредитов.

**Природная среда.** В 60-х гг. проявилось растущее беспокойство общественности по поводу разрушения окружающей природной среды. Законодатели стали выдвигать различные меры по охране окружающей среды. Изменения экологической обстановки сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку[9].

**Научно-техническая среда.** Наиболее драматичной силой, определяющей людские судьбы, оказалась техническая и прикладная наука. Научно-технический комплекс одарил мир такими чудесами, как пенициллин, операции на открытом сердце, противозачаточные пилюли, компьютеры. Он же породил и такие ужасы, как водородная бомба и нервно-паралитический газ. Тем не менее - развитие науки и техники является главным фактором экономического роста уже четвертое столетие.

**Политическая среда.** На маркетинговых решениях, сильно сказываются события в политической среде. Эта среда складывается из законов, нормативных документов государственных учреждений, требований групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации, на отдельных лиц и ограничивают свободу их действий[10].

**Культурная среда.** Люди живут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения. Почти не осознавая того, человек воспринимает мировоззрение, которое определяет его отношение к самому себе и взаимоотношения с другими.

В результате усиления конкурентной борьбы появляется необходимость адекватной оценки внешней среды. Для этого используются ведущие мировые

практики по оценке возможностей и слабостей предприятия; анализируются сильные стороны, при развитии которых предприятие может повысить конкурентоспособность. Комплексная оценка влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия, а также определение стратегических управленческих решений возможно в рамках маркетинговой диагностики[11].

Для отслеживания изменений во внешней среде и учета влияния факторов на деятельность предприятия используются различные методы анализа SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ и другие методы. Выбор и органическое соединение методов возможно в рамках формирования инструментария маркетинговой диагностики, имеющего целевую направленность в рамках конкретной проблемы.

В настоящее время в мировой практике управления самым распространенным методом разработки стратегий развития предприятий и видов экономической деятельности на основе анализа внутренней и внешней экономической среды является SWOT-анализ[12].

На первом этапе SWOT-анализа дается характеристика внутренней среды предприятия. На втором этапе анализа определяются возможности и угрозы предприятия. На третьем этапе сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами внешней среды, и результаты заносятся в таблицу[13].

После проведения SWOT-анализа чаще всего проводят и SNW-анализ, где помимо сильных и слабых позиций определяют и нейтральную позицию, которая учитывает среднерыночное состояние[14]. В борьбе с конкурентами достаточно, чтобы большинство факторов были нейтральными, а какой-нибудь только один сильный. Количество исследуемых факторов может быть различным. Данный анализ удобно проводить в форме таблицы[15]. В процессе анализа рыночной среды целесообразно использовать комплексный SWOT-анализ, так как именно его характеристики позволяют применить его на любом этапе деятельности предприятия[16].

В современных публикациях встречаются множество критических мнений о SWOT-анализе. Несмотря на то, что данному анализу уже более сорока лет, его применение и использование результатов вызывают неоднозначные оценки. Критики считают, что полученные результаты, особенно в случае использовании множества факторов внешней и внутренней среды, не являются однозначными. Это создает конфликт с современным представлением о стратегическом менеджменте

как о науке, которая позволяет разработать уникальную стратегию и следовать ей всей организацией[17].

Анализ макросреды обычно проводят с помощью PEST-анализа. PEST-анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, так как факторы, которые относятся к перечисленным аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества как системы. В научной и практической литературе описываются два метода проведения PEST-анализа: использование четырехпольной матрицы и табличного формата. Вторым методом является более удобным, так как существует возможность дать количественную оценку влияния факторов и их числовой рейтинг. PEST-анализ позволяет выявить направления изменения факторов макросреды и определить уровень возможных изменений, а также динамику их влияния на предприятие. В результате получается модель реакции конкретного предприятия на набор факторов макросреды, которая в конечном итоге улучшает качество принятия решений предприятием[18].

## **1.2. Характеристика внутренней среды организации**

Внутренняя среда предприятия является источником жизненной силы. Она включает в себя потенциал, который дает возможность предприятию существовать и выживать в определенном промежутке времени. К внутренним факторам, влияющим на деятельность предприятия можно отнести: наукоемкость производства и наличие экспериментальных производств; наличие непрерывных производств; тип производства в отдельной отрасли; влияние факторов сезонности; энергоемкость производства; уровень качества продукции; наличие вредных производств; уровень квалификации работников; износ оборудования; приближенность к потребительскому рынку[19].

Основу современного анализа внутренних переменных и окружающей среды организации составляет представление об организации как об открытой системе. Исходя из этой позиции, можно говорить о том, что между внутренней и внешней средой имеется множество связей, а также и внутренняя, и внешняя среда состоят из множества элементов[20].

Ситуационные факторы внутри организации являются внутренними переменными. Вследствие того, что организации являются системами, созданными людьми, внутренние переменные являются по большей части результатом управленческих решений. Однако это не свидетельствует о том, что внутренние переменные полностью контролируются руководством. В классическом представлении, изложенном в источниках литературы, внутренняя среда состоит из нескольких переменных. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технологии и люди.

Согласно определению, организации - это группа людей с общими осознанными целями. Организация может рассматриваться, как средство для достижения целей, которое позволяет людям делать коллективно то, что они не смогли бы сделать в одиночку. Цель, в свою очередь, представляет собой конкретные конечные состояния или желаемый результат, которых группа стремится добиться, работая вместе. В процессе планирования разрабатываются цели, которые сообщаются всем членам организации. Таким образом, этот процесс является мощным механизмом координирования, который позволяет каждому члену организации знать, к чему необходимо стремиться.

Следующим важнейшим элементом является структура организации, которая представляет собой логические фиксированные взаимоотношений уровней управления и функциональных областей. Необходимо отметить, что построение этих взаимоотношений должно быть в такой форме, которая позволит достигать организацией ее поставленных целей наиболее эффективно[21].

Задача - это предписанная работа, серии работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее оговоренные сроки. Задачи являются производной из целей, конечным элементом ветвления «дерева целей». Если рассматривать задачи с технической точки зрения, то необходимо отметить, что они предписываются не какому-то определенному работнику, а должности, которую занимает этот человек.

Еще одна из важных внутренних переменных - технологии. Значение технологии более широкое, чем предполагает большинство людей, олицетворяя технологию с чем-то, что связано с машинами и изобретениями. Следует отметить, что технологии и задачи тесно связаны между собой. Для того чтобы выполнить поставленную задачу, необходимо использовать определенную технологию, которая является средством для преобразования поступающего на входе материала в форму, получаемую на выходе.



В ситуационном подходе к управлению существуют три основополагающих аспекта человеческой переменной индивидуальное поведение человека, поведение отдельных людей в группах, поведение менеджера, работа менеджера в роли руководителя и его влияние на поведение отдельных лиц и групп.

Важными характеристиками для персонала могут быть предрасположенность, способности, одаренность, ожидания, восприятие, потребности, ценности, точка зрения, отношения. Кроме того, при организации деятельности персонала необходимо учитывать групповую динамику и влияние лидерства в организации[22].

## **Выводы по Главе 1**

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).

Внутренняя среда предприятия включает в себя потенциал, который дает возможность предприятию существовать и выживать в определенном промежутке времени.

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

### **2.1. Общая характеристика предприятия**

Торговое предприятие ООО «Центр Строительных Систем» (ООО «ЦСС») образовано в 1996 г. частным предпринимателем без образования юридического лица.

Основной вид деятельности - розничная торговля строительной техникой, инструментами и стройматериалами.

Место нахождения Общества: г. Владимир ул. 16-лет Октября, д.1.

Основными целями деятельности торгового предприятия ООО «Центр Строительных Систем» является получение прибыли путем реализации непродовольственных товаров и формирование рынка постоянных покупателей.

Основными поставщиками являются: Череповецкий сталепрокатный завод (гвозди, электроды, проволока); фирма «Taifa Group Imp. & EXP. Co. Ltd.», Китай (тележки ручные садовые); фирма «OMAX Inc», США (болты, болты анкерные, шпильки, крепеж); Конаковский завод механизированного инструмента (машины ручные, электрические, сверлильные); ОАО «ИСМА» (круги отрезные); борский трубный завод (лопаты); ООО ТД «Синтез» (растворители, ацетон, керосин, олифа); ООО «Пропласт» (декоративные панели, плитуса из ПВХ); Мордовский завод (цемент).

## **2.2. Оценка внутренней и внешней среды организации**

Строительные товары магазинов сети ООО «Центр Строительных Систем» реализуются как на рынках г. Владимир, так и на рынках области (Ковров, Суздаль, Лакинск). Рынок г. Владимир можно охарактеризовать с помощью оценочного листа перспективности рынка. Оценим перспективность рынка, результаты оценки представим в таблице 1. Данную оценку провели маркетологи фирмы ООО «Центр Строительных Систем».

### **Таблица 1**

Лист перспективности рынка

<b>Характеристики рынка</b>	<b>Неблагоприятные условия</b> <b>Удовлетворительные условия</b> <b>Благоприятные условия</b>								
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

Деловая активность							
Уровень цен							
Насыщенность рынка							
Качество товаров							
Ассортимент товара							+
Конкуренция	+			+	+	+	+
Развитость коммуникаций	+	+					+
Уровень жизни населения							
Развитость правового регулирования							
Совпадение культурных и национальных традиций							

Средняя оценка по данным таблицы составляет 46 (сумма оценок рынка по всем десяти характеристикам). Это чуть меньше половины возможных набранных баллов, следовательно, выход с стройтоварами на данный рынок находится в поле большого риска, но и возможности успеха.

Оценку конъюнктуры рынка проведем в таблице 2.

## Таблица 2

Оценка конъюнктуры рынка

### Индикаторы рынка

**Поставка          Продажа          Запасы          Цены**

**рост стаб спад    рост стаб спад    рост стаб спад    рост стаб спад**

+

+

+

+

I продажи = I запасов, следовательно, в нашем случае рынок покупателя.

Емкость рынка определяется по формуле:

$$E = E_{\text{перв}} + E_{\text{повт}} + E_{\text{доп}}, (1)$$

где  $E_{\text{перв}}$  - первичный потребитель;

$E_{\text{повт}}$  - повторный;

$E_{\text{доп}}$  - постоянный покупатель.

$E = 80$  тыс. руб.  $+70$  тыс. руб.  $+60$  тыс. руб. =  $210$  тыс. руб. ежедневно - товарооборот стройтоваров в сети магазинов ООО «Центр Строительных Систем» в городе и области.

У предприятия есть богатый опыт и налаженные каналы оптового сбыта товаров. Около 3% товаров в год реализуется через собственную розничную сбытовую сеть: фирменные магазины. Это дает относительную экономию в издержках обращения, а также позволяет оставить в распоряжении предприятия всю сумму розничной торговой наценки с указанного объема товаров. Рентабельность продаж составляет не менее 20 %, что выше среднеотраслевых показателей.

Исходные данные для оценки емкости рынка представлены в таблице 3.

### **Таблица 3**

#### **Показатели деятельности предприятий по продаже строительных товаров во Владимирской области**

**Продавец**

**Ассортимент**

**Качество**

**Цена**

ООО «ЦСС»

«Стройдепо»

ООО «Кинг

Кей»

Широкий Широкий

Высокое Низкое

Средняя Средняя

Средний Узкий Средний

Высокое Высокое

Низкая Низкая

«Строймаркет»

Широкий Узкий

Среднее Высокое

Низкая Высокая

«Центрстрой»

Низкое

Средняя

«Кенгуру»

ИП

Для расчетов по алгоритму примем следующие допущения: базовым предприятием является ООО «Центр Строительных Систем» (ее коэффициент всегда = 1).

Бальная оценка ассортимента: Узкий - 1 балл, Средний - 2 балла, Широкий - 3 балла. Экспертная оценка качества также соответствует номеру его ранжирования: Низкое - 1 балл, Среднее - 2 балла, Высокое - 3 балла. Бальная оценка цены противоположна качеству: низкая - 3 балла, средняя - 2 балла, высокая - 1 балл.

Общая емкость рынка по Владимирской области 150 000 единиц изделия в год (при расчете учитывается, что население Владимира составляет 450 000 человек, в среднем семья состоит из 3 человек, в день на 1 семью необходимо 1 условное изделие - например, лампочка).

Преобразуем таблицу 3 в таблицу 4.

#### Таблица 4

#### Расчетные показатели деятельности предприятий по продаже строительных товаров

Производитель	Ассортимент	Качество	Цена	Сумма рейтинга	Прогноз доли рынка
---------------	-------------	----------	------	----------------	--------------------

Балл	Рейтинг	Балл	Рейтинг	Балл	Рейтинг*	шт.	%	
ООО «ЦСС»	3	1	3	1	2	1	3,00	24550 16,4
«Стройдепо»	3	1	1	0,33	2	1	2,33	19068 12,7
ООО «Кинг Кей»	2	0,67	3	1	3	1,5	3,17	25941 17,3
«Строймаркет»	1	0,33	3	1	3	1,5	2,83	23159 15,4
«Центрстрой»	2	0,67	2	0,67	3	1,5	2,84	23240 15,5
«Кенгуру»	3	1	3	1	1	0,5	2,50	20458 13,6
ИП	1	0,33	1	0,33	2	1	1,66	13584 9,1
ИТОГО	-	-	-	-	-	-	18,33	150000 100

Пример расчета для ООО «Центр Строительных Систем»:  $150\ 000 * 3/18,33 = 24\ 550$  шт.

Таким образом, согласно этой модели, ООО «Центр Строительных Систем» в данный момент времени может рассчитывать на 16% рынка Владимирской области. Увеличить долю на рынке можно с помощью некоторого уменьшения цен, но главное здесь правильно разработать эффективную программу продвижения товара.

В таблице 5 проведем сравнительный анализ экспертных оценок по лампочкам, которые продают два ведущих предприятия города: ООО «Центр Строительных Систем» и «Стройдепо».

## Таблица 5

**Экспертная оценка (в баллах) конкурентоспособности товара (лампочек) у  
ООО «Центр Строительных Систем» и «Стройдепо»**

<b>№ Показатели сравнения</b>	<b>«Стройдепо»</b>	<b>ООО «Центр Строительных Систем»</b>
1 Оптовая цена	4	5
2 Качество товара	5	4
3 Зрительные характеристики	4	5
4 Ассортимент	4	5
5 Упаковка и ее дизайн	4	4
6 Техническая оснащенность отдела продаж	4	4
7 Наличие рекламы	4	4
8 Организация сбытовой стратегии	3	5
9 Система скидок	5	4
10 Имидж товара	4	5
11 Использование новейших технологий	3	4

12	Доля продаж товара на ивановском рынке	5	4
----	--	---	---

**Средний балл по показателям** 4,08 4,42

Как видно из таблицы 5, конкурентные преимущества по своим качествам имеют товары, продаваемые предприятием ООО «Центр Строительных Систем».

Проведем конкурентный анализ деятельности предприятий на рынках г. Владимир и Владимирской области, где реализуются строительные товары и услуги, здесь уже работают следующие предприятия-конкуренты. Представим основные характеристики конкурентов в таблице 6.

**Таблица 6**

**Анализ внешней и внутренней среды ООО «Центр Строительных Систем»**

<b>Характеристики конкурирующих предприятий</b>	<b>ООО «Кинг Кей»</b>	<b>Частные предприятия (ИП)</b>	<b>«Стройдепо»</b>	<b>ООО «ЦСС»</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Качество услуг и товара	Низкое	Среднее	Высокое	Высокое
Привлекательность внешнего вида	Низкая	Низкое	Высокая	Высокая
Цена	Низкая	Средняя	Высокая	Средняя

**Продолжение таблицы 6**



1	2	3	4	5	
Занимаемая доля рынка 2014 г., % (оценка)	84	Средняя	4	2	
Занимаемая доля рынка 2015 г., % (оценка)	81	Высокая	3	7	
Стабильность продаж		Высокая	Средняя	Средняя	Высокая

Как видно из таблицы 6, основным конкурентом в плане цен является ООО «Кинг Кей». Однако, в силу большой разницы качества, потребительские предпочтения населения склонны к товарам ООО «Центр Строительных Систем». В то же время такие производственные издержки ООО «Центр Строительных Систем» позволяют установить гораздо более доступные цены, что выгодно отличает от вышеуказанного основного конкурента в ценовом отношении и выступать основным слагаемым конкурентоспособности по отношению к товарам конкурентов. Так же существенным внешним фактором можно назвать общее состояние экономики Иванова и Ивановской области. Ивановская область является одним из наиболее бедных регионов, что, конечно же, отрицательно сказывается и на деятельность ООО «Центр Строительных Систем» в целом.

### 2.3. SWOT-анализ деятельности предприятия

Применим метод SWOT-анализа для установления основной стратегической цели деятельности предприятия. Предположим, что результаты проведенный нами исследований отражают условия функционирования конкретного предприятия торговли и служат основой для составления карты SWOT его деятельности (см. табл. 7).

Условно обозначим в ней степень влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность объекта исследования (она должна определяться экспертным путем по пятибалльной шкале оценки: возможности: 5 - очень высокие, 4 - высокие, 3 - средние, 2 - низкие, 1 - очень низкие; угрозы: 5 - очень сильная, 4 - сильная, 3 - средняя, 2 - слабая, 1 — очень слабая; сильные и слабые стороны: 5 - очень высокое значение, 4 - высокое, 3 - среднее, 2 - низкое, 1 - очень низкое).

**Таблица 7****Карта SWOT деятельности**

<b>Возможности</b>	<b>баллы</b>	<b>Угрозы</b>	<b>баллы</b>
Расширение сегмента рынка	5	Ужесточение налоговой политики	5
Обновление ассортимента	4	Наличие сильных конкурентов	4
Внедрение новой технологии	4	Нестабильность политической ситуации	4
Благоприятные перспективы развития рынка	5	Неплатежеспособность предприятий клиентов	4
Повышение качества продукции	4	Низкая покупательная способность населения	3
Итого	22	Итого	20
<b>Сильные стороны</b>	<b>баллы</b>	<b>Слабые стороны</b>	<b>баллы</b>
Наличие продукции	4	Слабая база НИОКР	5
Стабильность спроса на продукцию	5	Недостаточно высокий уровень квалификации кадров	5
Наличие передовой технологии	4	Отсутствие службы маркетинга	5

Стабильные связи с поставщиками	5	Ограниченность номенклатуры	4
Низкие издержки продукции	5	Отсутствие четко выраженной стратегии предприятия	5
Итого	23	Итого	24

Рассчитаем общую оценку каждого из четырех параметров карты SWOT. Наибольшее влияние на деятельность исследуемого предприятия оказывают его внутренние слабые стороны (24 балла).

Для определения связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами деятельности предприятия составим обобщающую матрицу SWOT (таблица 8). Перемножение факторов, представленных в карте SWOT, позволяет получить соответствующие значения в полях матрицы SWOT («Слабость и возможности», «Слабость и угрозы», «Сила и возможности», «Сила и угрозы»). Наибольшее из них определяет основную стратегическую цель, направления развития коммерческой деятельности исследуемого предприятия и в рамках его - выбор альтернативной стратегии развития предприятия либо их комбинации.

## Таблица 8

### Обобщающая матрица SWOT

#### Возможности Угрозы

Баллы (22) Баллы (20)

Сильные стороны Баллы (23)  $23 * 22 = 506$   $23 * 20 = 460$

Слабые стороны Баллы (24)  $24 * 22 = 528$   $24 * 20 = 480$

Результаты расчетов показали, что наибольшее значение было определено в поле «Слабость и возможности», следовательно, усилия предприятия должны быть направлены на минимизацию слабых сторон его деятельности. То есть целью предприятия должен стать рост объема продаж, который может быть достигнут, применив стратегию стабильности.

Стратегия стабилизации или стратегия паузы предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания администрации компании на интеграции стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и обеспечении эффективной деятельности организации в целом.

## **2.4. Разработка рекомендаций, направленных на усиление позиций ООО «ЦСС» на рынке**

Комплексная диагностика внешних и внутренних факторов конкурентоспособности товаров и организации проведенная в главе 2 позволяет найти конкурентные преимущества организации и сформировать для их реализации портфели новшеств и инноваций. В совокупности выполнение этой работы позволит повысить конкурентоспособность каждого товара на каждом рынке и организации в целом. Повышение конкурентоспособности организации позволит увеличить массу прибыли для предприятия.

Конкурентоспособность интегрирует все технические, экономические, управленческие и другие аспекты деятельности организации. При этом конкурентоспособность организации является условием получения ею прибыли. В свою очередь, условием обеспечения конкурентоспособности организации является обеспечение конкурентоспособности выпускаемых ею товаров и выполняемых услуг.

### **Таблица 9**

#### **Рекомендуемые изменения в комплексе продаж ООО «ЦСС»**

**Товар**            2015 **2016**

Гипсокартон 53% 49%

Обои            7% 11%

Плитка        30% 32%

Краски        10% 8%

Нами рекомендуется сократить долю продаж гипсокартона и краски, при повышении доли продаж плитки и обоев.

Верхняя левая часть матрицы (стратегическое окно) — области значительных возможностей, которыми ООО «ЦСС» в состоянии воспользоваться. Если СКП расположено в этой области, решение применительно к нему должно означать рост. Такая стратегия предполагает инвестирование в будущий потенциал роста СКП. Если возможности невелики, но ООО «ЦСС» занимает прочное положение, что соответствует нижней левой части рис. 1, компании следует делать ограниченные вложения с целью сохранения имеющихся позиций. СКП, придерживающиеся стратегии сохранения позиций, приносят денежные средства для поддержания стратегических окон возможностей.

Экономическое положение



М

А

Р

К

Е

Т РОСТ

РАЗВИТИЕ ИЛИ ИЗБАВЛЕНИЕ

И обои

краски

Н

Г

О

В

Ы

Е

В

О

З

М

О

Ж

Н

О

С

Т

И

«ЖАТВА»

СОХРАНЕНИЕ

ПЛИТКА

гипсокартон

## **Рисунок 1 - Рекомендуемый бизнес-портфель ООО «ЦСС»**

## **Выводы по Главе 2**

Проведенный анализ внешней и внутренней среды позволяет сделать вывод, что позиции ООО «Центр Строительных Систем» на рынке вполне устойчивы.

Основным конкурентом в плане цен является ООО «Кинг Кей». Однако, в силу большой разницы качества услуг, потребительские предпочтения населения склонны к товарам ООО «Центр Строительных Систем». Существенным внешним фактором можно назвать общее состояние экономики Иванова и Ивановской области. Ивановская область является одним из наиболее бедных регионов, что, конечно же, отрицательно сказывается и на деятельности ООО «Центр Строительных Систем» в целом.

Для усиления позиций предприятия на рынке нами рекомендуется. Нами рекомендуется сократить долю продаж гипсокартона и краски, при повышении доли продаж плитки и обоев.

## **Заключение**

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).



Внутренняя среда предприятия включает в себя потенциал, который дает возможность предприятию существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Торговое предприятие ООО «Центр Строительных Систем» (ООО «ЦСС») образовано в 1996 г. частным предпринимателем без образования юридического лица.

Основной вид деятельности - розничная торговля строительной техникой, инструментами и стройматериалами.

Основными целями деятельности торгового предприятия ООО «Центр Строительных Систем» является получение прибыли путем реализации непродовольственных товаров и формирование рынка постоянных покупателей.

Основными поставщиками являются: Череповецкий сталепрокатный завод (гвозди, электроды, проволока); фирма «Taifa Group Imp. & EXP. Co. Ltd.», Китай (тележки ручные садовые); фирма «OMAX Inc», США (болты, болты анкерные, шпильки, крепеж); Конаковский завод механизированного инструмента (машины ручные, электрические, сверлильные); ОАО «ИСМА» (круги отрезные); борский трубный завод (лопаты); ООО ТД «Синтез» (растворители, ацетон, керосин, олифа); ООО «Пропласт» (декоративные панели, плитуса из ПВХ); Мордовский завод (цемент).

Проведенный анализ внешней и внутренней среды позволяет сделать вывод, что позиции ООО «Центр Строительных Систем» на рынке вполне устойчивы.

Основным конкурентом в плане цен является ООО «Кинг Кей». Однако, в силу большой разницы качества услуг, потребительские предпочтения населения склонны к товарам ООО «Центр Строительных Систем». Существенным внешним фактором можно назвать общее состояние экономики Иванова и Ивановской области. Ивановская область является одним из наиболее бедных регионов, что, конечно же, отрицательно сказывается и на деятельность ООО «Центр Строительных Систем» в целом.

Для усиления позиций предприятия на рынке нами рекомендуется Нами рекомендуется сократить долю продаж гипсокартона и краски, при повышении доли продаж плитки и обоев.

## **Список литературы**

1. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К<sup>о</sup>, 2010.
2. Голубков Е. Маркетинг для профессионалов. Практический курс. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2014.
3. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2010. С. 60-62.
4. Захарова, И.В.Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов [Текст]/ И.В.Захарова, Т.В.Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2011.
5. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256.
6. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2011.
7. Мешков, А.А.Маркетинг: учебник для студентов [Текст]/ Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013.
8. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131.
9. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81.
10. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81.
11. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2009.
12. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011.
13. Синяева, И.М. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность [Текст] / И.М.Синяева. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013.
14. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2013.
15. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149.

1. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
2. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2010. № 9. С. 120-131. [↑](#)
3. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
4. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
5. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К<sup>о</sup>, 2010. – С. 102. [↑](#)
6. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К<sup>о</sup>, 2010. – С. 102. [↑](#)
7. Синяева, И.М. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность [Текст] / И.М.Синяева. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. – С. 80. [↑](#)
8. Захарова, И.В.Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов [Текст]/ И.В.Захарова, Т.В.Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2011. – С. 154. [↑](#)

9. Мешков, А.А.Маркетинг: учебник для студентов [Текст]/ Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – С. 171. [↑](#)

10. **Голубков, Е.Маркетинг для профессионалов. Практический курс. Учебник и практикум [Текст] / Е.Голубков. – М.: Юрайт, 2014. – С. 46.**

[↑](#)

11. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинаова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)

12. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2009. - С.56. [↑](#)

13. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2011. - С. 125. [↑](#)

14. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)

15. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2013. - С. 71. [↑](#)

16. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2010. С. 60-62. [↑](#)
17. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149. [↑](#)
18. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
19. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2011. - С. 11. [↑](#)
20. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
21. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
22. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Юрайт, 2011. - С. 140. [↑](#)