

## **Содержание:**

# **Введение**

Каждая организация находится и функционирует в среде. Деятельность организации зависит от влияния внешних и внутренних факторов. Для того чтобы определить стратегию поведения организации, руководство должно иметь представление о внешней среде организации и о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития - в этом заключается актуальность данной темы.

Внутренняя среда организации содержит тот потенциал, который дает возможность организации существовать.

Внешняя среда обеспечивает организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая себе тем самым возможность выживания. При этом внутренняя и внешняя среда изучается для того, чтобы выявить те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении и достижении своих целей.

Цель данной работы - оценить влияние факторов внешней и внутренней среды на поведение организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Сформулировать понятие и определить значение внутренней и внешней среды организации;
  - 2) Определить направления анализа внутренней среды организации;
  - 3) Рассмотреть факторы внешней среды организации;
  - 4) Исследовать методы анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST - анализ;
  - 5) Провести SWOT- анализ и PEST-анализ деятельности ЗАО «Филип Моррис»
- Предмет исследования - анализ внешней и внутренней среды организации.

Объект исследования - производственно-хозяйственная деятельность ЗАО «Филип Моррис».

При проведении исследования были использованы периодические издания, учебные пособия и работы таких авторов как: Басовский Л.Е., Виханский О.С., Кабушкин Н.И. и другие. В литературе, которая использовалась в курсовой работе, наиболее полно и интересно изложена вся информация по данной теме.

Данная работа состоит из трех глав. В первой главе раскрываются теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации. Во второй главе рассматриваются методы анализа внутренней и внешней среды организации. В третьей проведен SWOT- анализ и PEST-анализ деятельности конкретной организации.

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

организации

### 1.1 Понятие и значение внутренней и внешней среды организации

Каждая организация находится и работает в среде. Каждое действие всех организаций возможно, если среда допускает его осуществление.

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

Кабушкин Н.И. под внутренней средой организации понимает факторы внутри организации, такие как цели организации, организационная структура, задачи, технология и люди.

Охарактеризуем кратко перечисленные элементы внутренней среды.

Цели – это основа любой организации, всего менеджмента, организации создаются для целей.

Люди – это вторая базовая основа организации, нет без человека действий даже при хороших целях.

Структура – это своеобразный каркас организации, расставляет все и всех по своим местам.

Задачи – говорят, кто и чем должен заниматься каждый в организации.

Технология – это процесс работы, то, как организация работает, делает продукцию или оказывает услуги.

Таким образом, все переменные оказывают влияние на деятельность всей организации. Все внутренние переменные взаимосвязаны. Даже если одна переменная отсутствует, то уже и организации не будет, что говорит о неразрывной взаимосвязи внутренних переменных организации. Без людей, некому будет работать, нет целей, нет смысла работать, нет задач, неизвестно кто и что делает.

Виханский О.С. дает следующее определение внутренней среды организации, она является источником ее жизненной силы, заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Изучение внутренней среды направлено на знание того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую основывается организация в конкурентной борьбе. Она должна стремиться расширять и укреплять эту базу. Слабые стороны - это предмет сосредоточенного внимания со стороны руководства, необходимо делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, законы и государственные органы, конкуренты поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Под внешней средой в управлении понимают совокупность взаимосвязанных внешних факторов изменения свойств, которые влияют на организационную систему.

Внешняя среда является источником, снабжающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на высоком уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, таким образом обеспечивает себе возможность выживания. Во любом случае ресурсы внешней среды неограниченны и на них претендуют многие организации,

находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда есть возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы. Это может снизить ее потенциал и привести ко многим негативным последствиям для организации.

К обобщенным характеристикам внешней среды можно отнести:

- Взаимосвязанность факторов - сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- Сложность - число и разнообразие факторов, оказывающие влияние на организацию;
- Первичность - относительная скорость изменения среды;
- Неопределенность - относительное количество информации о среде и уверенность в ее достоверности.

В условиях сильной конкуренции и постоянных изменений, успех функционирования предприятий во внешней и во внутренней среде, во многом зависит от профессиональной подготовки управленческого персонала, его умения быстро распознать происходящие изменения и наблюдающиеся тенденции, чтобы своевременно определить возникающие угрозы, появляющиеся шансы и благоприятные ситуации и предпринять ответные шаги к действию.

Таким образом, внутренняя среда и внешняя среда организации, ее потенциал и тенденции развития, помогают определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь.

## 1.2 Направление анализа внутренней среды организации

Внутренняя среда организации - это часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации

Анализ внутренней среды организации называют управленческим анализом деятельности предприятия, бизнес диагностикой, анализом проблем.

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

Основная цель данного анализа - исследование внутренней среды предприятия, содержащей источники его конкурентных преимуществ.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых определяет потенциал и возможности, которыми располагает организация.

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

- производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и другое;

- персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

- организация управления: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, способности и интересы высшего руководства; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;

- маркетинг: товары, произведенные фирмой, доля на рынке, возможность собирать необходимую информацию о рынках, каналы распределения и сбыта, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы, нововведения, имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

- финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность, прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам), собственные и заемные средства и их соотношение, эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их

жизнедеятельности.

### 1.3 Факторы внешней среды организации

Внешняя среда организации все чаще становится источником проблем для руководителей, которые вынуждены сосредоточить свое внимание на изменениях этой среды и ее воздействиях, поэтому необходимо тщательно анализировать среду, в которой находится организация.

Внешнюю среду обычно подразделяют на следующие составляющие:

- микросреда - оказывает прямое влияние на предприятие.
- макросреда - воздействует на предприятие и его микросреду.

Внешняя среда прямого воздействия - внешняя среда конкретной организации. Она включает те элементы внешней среды, которые непосредственно влияют на деятельность организации.

Элементы внешней среды организации прямого воздействия:

- конкуренты – рекомендуют схожую продукцию, отвлекают наших возможных потребителей, предлагают им более интересную продукцию;
- потребители – те, кто приносит основную прибыль, покупают нашу продукцию, но могут и уйти от организации вслед за конкурентами;
- поставщики – дают возможность работать организации, предоставляя необходимые ресурсы, но могут и не предоставить и тогда у организации возникнут трудности.
- трудовые ресурсы – самый уникальный фактор, присутствует и во внутренней и во внешней среде. Уровень квалификации сотрудников влияет на эффективность работы компании;
- законы и органы государственного регулирования и контроля – устанавливают правила для организаций, обязывают их выполнять и наказывают за несоблюдение норм законодательства.

Среда косвенного воздействия – это факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии. Косвенная среда заставляет

организацию играть по правилам среды. Организация может спрогнозировать и подготовиться к изменениям, а если не вышло, то значит, организацию ждет разрушение.

Основные элементы среды косвенного воздействия и их влияние на организацию:

- экономическая среда – влияние экономических процессов.
- политическая среда - влияние политических процессов и преобразований.
- научно-техническая среда - влияние новых технологий и инноваций
- социокультурная среда - влияние общества, моды в обществе, культурного уклада.
- природная среда - влияние различных природных факторов и техногенных.
- международная среда - влияние событий протекающих в жизни мирового сообщества.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что внешняя среда организации оказывает серьезное влияние на все процессы, протекающие в жизни организаций.

Современный менеджмент говорит о необходимости постоянно собирать и анализировать данные о внешней среде. Процесс сбора информации о среде и особенно ее анализа для современного управления крайне важен, необходим для дальнейшего существования предприятия.

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

### **2.1 SWOT-анализ**

Любое сегментирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, который является наиболее широко распространенным комплексным методом стратегического анализа в зарубежных и отечественных, академических кругах и среди практиков. В классической форме анализ сил (Strengths), слабостей (Weaknesses), возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) был разработан во

второй половине 1960-х годов.

Обычно SWOT- анализ используется для идентификации и оценки степени воздействия, исследования направлений влияния и силы взаимосвязи различных факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также для установления положения дел на нем и выработки стратегии развития. При проведении анализа на основе данного метода проводятся следующие шаги:

1. определение объекта SWOT-анализа;
2. анализ внутренней среды и деятельности объекта на предмет выявления его сильных и слабых сторон;
3. анализ внешней микро- и макросреды с целью выявления возможностей и угроз для объекта исследования;
4. сопоставительный анализ объекта на основе качественных и количественных оценок;
5. определение основных стратегических направлений и разработка рекомендаций для их практической реализации.

В процессе SWOT-анализа формируются перечни внешних и внутренних факторов с их группировкой на позитивные и негативные. В итоге получаются четыре набора факторов:

- Позитивные внутренние факторы - сильные стороны предприятия;
- Негативные внутренние факторы - слабые стороны предприятия;
- Позитивные внешние факторы - возможности для предприятия;
- Негативные внешние факторы - угрозы для предприятия.

Существует следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

К сильным сторонам организации относят:

- Хорошее знание рынка
- Лидирующие позиции на рынке

- Наличие инновационных разработок
- Преимущества в области издержек
- Адекватные финансовые ресурсы
- Доступ к дешевым ресурсам
- Высокая квалификация, компетентность кадров
- Хорошая репутация фирмы

Конкурентные преимущества

К слабым сторонам организации относят:

- Незрелость маркетингового обеспечения
- Слабое знание рынка
- Отставание в области исследований и разработок
- Устаревшая техника и технология
- Недостаточные финансовые ресурсы
- Отсутствие квалифицированных кадров по ряду направлений деятельности.

Возможности:

- Выход на новые рынки или сегменты рынка;
- Расширение производственной линии;
- Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- Ускорение роста рынка;
- Самодовольство среди конкурирующих фирм;
- Вертикальная интеграция;
- Появление новых технологий.

Угрозы:

- Неблагоприятные демографические изменения;
- Изменение потребностей и вкусов покупателей;
- Неблагоприятная политика правительства;
- Возрастающее конкурентное давление;
- Рецессия и затухание делового цикла.

После составления списка возможных сильных и слабых сторон организованно проводят их по парное сравнение и определяют, что требует первостепенного внимания, и на что следует опираться, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы. SWOT - анализ проводится на примере таблицы 1:

Таблица 1

SWOT - анализ внутренней и внешней среды организации

	Сильные стороны
Анализ внутренней среды	Слабые стороны
	Возможности
Анализ внешней среды	Угрозы

## 2.2 Стратегический анализ внутренней среды: SNW-анализ

Анализ внутренней среды предприятия представляет собой общую оценку организации, которая в полном объеме отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны. В сфере маркетинга определение "SNW-анализ" несколько схоже с определением SWOT-анализа, но в первом существует еще нулевой аспект исследования. SNW – состоит из трех слов английского происхождения: S – сильная сторона, N – нейтральная позиция и W – слабая.

В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация

относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному фактору - в состоянии S.

Следовательно, SNW- анализ - это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

Выделяют 5 аспектов SNW-анализа:

- маркетинг;
- финансы;
- операции;
- человеческие ресурсы;

Культура и корпорация.

Маркетинг, в свою очередь, состоит из следующих компонентов: доля рынка, конкурентоспособность предприятия, ассортимент и качество продукции (услуги), реклама и позиционирование товара, конъюнктура рынка, продажа. Анализ финансовой ситуации в организации позволяет определить потенциальные слабые внутренние места в организации и ее положение относительно конкурентов, оценить эффективность стратегического планирования.

В любой организации существенная роль отводится анализу управленческих мероприятий. Человеческие ресурсы, а именно квалификация работников, их компетентность, отношение к поставленным целям, выполняют одну из важнейших ролей в эффективности деятельности того или иного предприятия.

Корпоративная культура – это нетрадиционный фактор, который тем не менее выполняет важную роль во всей организации. Без благоприятного климата в коллективе сложно наладить отношения между сотрудниками и добиться высокого результата в выполнении поставленных задач. От сплоченной работы всех структурных подразделений во многом зависит успех предприятия.

Как уже было сказано, SNW- анализ – это более совершенный анализ слабых и сильных сторон организации. Данный подход преследует следующие цели: определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствованием, и слабые стороны, чтобы устранить их вообще или сделать более сильными. Кроме

того, необходимо определить так называемое среднесрочное состояние, которое позволит определить более полную картину деятельности организации. Так бывает, что какая-то конкретная фирма в конкурентной борьбе оказывается практически по всем позициям в состоянии N, и лишь по одной позиции – в состоянии S. Нейтральная позиция – это среднее состояние организации на определенный период времени.

Для того чтобы точным образом проанализировать внутреннюю среду организации, используется метод SNW - анализ, который в большинстве случаев сводится к заполнению следующей таблицы:

Таблица 2

SNW- анализ внутренней среды организации

Стратегическая позиция	Сильная S	Нейтральная- N	Слабая - W
Стратегия организации			
Организационная структура			
Финансовое положение			
Продукт как конкурентоспособность в целом			
Дистрибуция как система реализации продукта			
Структура затрат			
Способность к реализации на рынке новых продуктов			
Способность к лидерству			

Уровень маркетинга

Качество персонала

Репутация на рынке

Отношение к органам власти

Инновации в качестве исследования и разработки

Корпоративная культура предприятия

В итоге при SNW- анализе все преимущества анализа остаются в силе, а SNW- анализ фиксирует четкую ситуацию на рынке. С помощью специальных программ можно произвести сопоставление полученных показателей со стратегией организации и определить дальнейшую направленность деятельности, таким образом, улучшить непосредственно сам процесс управления, сделав его еще более эффективным.

### 2.3 Стратегический анализ макроокружения: PEST - анализ

PEST- анализ (иногда обозначают как STEP) - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

PEST- анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

Отличие PEST- анализа от SWOT-анализа: SWOT-анализ изучает положение бизнес - единицы на рынке относительно конкурентов, концепцию продукции или идею, PEST-анализ изучает рынок.

Целью динамического PEST- анализа является оценка воздействия наиболее значимых факторов макроокружения на деятельность организации и их влияния со

временем. При этом следует учитывать факторы, являющиеся неважными сейчас, но способные в существенной мере повлиять на деятельность организации в рассматриваемой временной перспективе.

При проведении PEST- анализа выделяют политические, экономические, социальные и технологические факторы воздействия. В последнее время в связи с лучшим пониманием проблемы загрязнения окружающей среды в факторы воздействия стали включать и экологический фактор.

Для фирмы, которая представлена на международном рынке, полезно проводить анализ воздействия общемировых факторов, таких, как взаимоотношения с крупными международными организациями, исследовать экономическую ситуацию в других странах.

PEST- анализ помогает изучить «поведение» внешней среды только в том случае, если адекватно и объективно оценивать воздействие на организацию всех четырех факторов.

PEST- анализ можно проводить как на качественном, так и на количественном уровне.

Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:

Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

Оценивается важность каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по пятибалльной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.

Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная и взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

При количественном варианте оценки следует учитывать, что:

- весовой коэффициент должен отражать степень вероятности наступления события;
- количественная оценка влияния фактора должна принимать как отрицательное, так и положительное значение;
- итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от макросреды, однако помимо получения суммарной оценки необходимо проанализировать вклад каждого фактора в получении результирующего значения, а также оценить взаимодействие факторов.

Приведем примеры факторов, которые, как правило, рассматриваются в ходе анализа:

1. Политические факторы PEST-анализа. Изучение политических факторов в рамках PEST-анализа мотивировано тем, что власть регулирует механизм обращения денег и другие вопросы, связанные с получением прибыли и необходимых ресурсов.

Цель и объекты PEST-анализа:

- Понять механизм распределения государством основных экономических ресурсов.
- Анализ правительственной стабильности.
- Изучение налоговой политики и законодательства в сфере антимонопольного права, внешнеэкономического законодательства, законов по охране природной среды, регулирования занятости населения.
- Понимание государственного влияния на отрасль, его позиции по отношению к иностранному капиталу.
- Иметь представление о намерениях органов государственной власти относительно развития общества и о средствах, с помощью которых предполагается внедрять свою политику.

Примеры политических факторов:

- выборы всех уровней;
- изменение законодательства;

- вступление государства в различные надгосударственные структуры;
- государственное регулирование в отрасли;
- государственное регулирование конкуренции;

2. Экономические факторы PEST- анализа. Экономические аспекты являются важным условием деловой активности для большинства предприятий. Эти макроэкономические показатели влияют на уровень жизни населения и его платежеспособность. С помощью этой информации можно спрогнозировать спрос, уровень цен, прибыльность. Поэтому анализ экономических факторов позволяет понять, как формируются и распределяются экономические ресурсы на уровне государства.

Цель и объекты:

- тенденции изменения валового национального продукта;
- инвестиционная политика;
- уровень безработицы и инфляции;
- процентная ставка и курс иностранной валюты;
- уровень цен и заработной платы, в частности, измерение фактического личного дохода и общее количество денег в обращении;
- цены на энергоресурсы;
- определение общего уровня экономического развития и рыночных отношений.
- Изучение конкуренции на рынке;
- дефицит бюджета, нормы налогообложения.

К примерам экономических факторов относятся:

- динамика ВВП;
- инфляция;
- динамика курса рубля;
- динамика ставки рефинансирования центробанка;

- платёжеспособный спрос;
- рынок и торговые циклы;
- затраты Вашего предприятия;
- затраты на энергетику предприятия;
- затраты на сырье и коммуникации предприятия
- повышение цен поставщиков;
- снижение покупательной способности потребителей.

3. Социальные факторы PEST- анализа. Данные факторы изучают формирование потребительских ценностей, их изменение, активность потребителей, демографическую структуру населения, качество жизни людей и отношение к нему, а также стиль жизни, обычаи и привычки, отношение людей к труду, социальная мобильность населения.

Примеры социальных факторов:

- изменения в базовых ценностях;
- изменения в стиле и уровне жизни;
- отношение к труду и отдыху;
- демографические изменения;
- религиозные факторы;
- влияние СМИ.

4. Технологические факторы PEST-анализа. Важно следить за динамикой технологических изменений, так как существует угроза потери рынка, если немного отстать от существующих технологий. Анализ технологической составляющей макросреды позволяет своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, а также вовремя отказаться от устаревших используемых технологий.

Цель и объекты:

защита интеллектуальной собственности;

- влияние разработок в других областях на продукцию и деятельность фирмы;
- изучение новых технологий, научных открытий, новых продуктов, новых патентов, которые появляются на рынке;
- усовершенствования необходимого технического оборудования и процессов производства, автоматизация и способы обработки информации.

Примеры технологических факторов:

- тенденции НИОКР;
- новые патенты;
- новые продукты;

развитие технологий.

Для PEST- анализа и прогноза развития макросреды используют различные методы:

- прогнозирование тенденций;
- сценарный анализ;
- имитационное моделирование;

факторный анализ;

экспертные методы.

Применение этих методов оправдано, если есть надежная информационная база.

Основой PEST- анализа является сбор информации о событиях происходящих в макросреде.

PEST- анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы. На практике PEST- анализ удобно применять при разработке бизнес плана в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов.

Анализ среды — это очень важный и сложный процесс для выработки стратегии организации, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами. Это выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Организация исследует среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

### **3. Оценка и анализ внутренней и внешней среды на примере компании ЗАО «Филип Моррис»**

#### 3.1 Краткая характеристика предприятия

Филип Моррис Интернэшнл (далее ФМИ) - ведущая международная табачная компания, продукция которой продается в более чем 180 странах мира. В 2011 году компании принадлежало около 16,0% мирового рынка сигарет за пределами США, или 28,1% без учета КНР и США. С точки зрения доли на рынке данная организация является компанией номер один в 13 странах, и занимаем вторую позицию в других 9 из 30 стран с самым большим объемом сбыта сигаретной продукции.

ФМИ - самая прибыльная табачная компания в мире и четвертое по доходности предприятие на международном рынке потребительских товаров. Ключевые факты о компании «Филип Моррис» представлены в табл. 5.

Таблица 5. Ключевые факты о компании ЗАО «Филип Моррис»

Отрасль	Табачная промышленность
Место регистрации Место регистрации	США, штат Вирджиния
Штаб-квартира	США, город Нью-Йорк (штат Нью-Йорк)

Центр управления текущей деятельностью	Лозанна, Швейцария
Количество сотрудников	Более 78 000 сотрудников по всему миру
Председатель совета директоров и Главное должностное лицо компании	Луи Камильери
Фабрики	56 фабрик, в России 2 фабрики в Санкт-Петербурге и Краснодаре
Десять марок с наибольшим оборотом	<p>Marlboro, L&amp;M, Bond Street Philip Morris</p>  <p>Chesterfield, Parliament ит. д.</p> 
Контактные данные	Philip Morris International Management SA Швейцария, Av. de Rhodanie 50 1007 Lausanne +41 58 242 00 00
Контактные данные для инвесторов	Нью-Йорк: +1 917 663 2233 Лозанна: +41 58 242 46 66
Контакты для прессы	Лозанна: +41 58 242 45 00 <a href="mailto:media@pmi.com">media@pmi.com</a>

В таблице представлена вся основная информация о компании: штаб квартира, количество сотрудников и основные марки из портфеля компании.

Помимо общей информации о компании можно отследить динамику финансовых показателей за 2014 год и 2015 год, которые представлены в табл.6

Таблица 6. Финансовые показатели за период 2014 и 2015 года

Показатели (в млн. дол.)	2014 год	2015 год	Изменение в %
Чистый объем доходов	\$62 080	\$67 713	9,1
Себестоимость реализованной продукции	9 022	9 713	7,7
Акцизы на продукцию	37 045	40 505	9,3
Валовая прибыль	16 013	17 495	9,3
Прибыль от основной деятельности	10 040	11 200	11,6
Чистая прибыль, приходящаяся на долю ФМИ	6 342	7 259	14,5
Прибыль на акцию	3,25	3,93	20,9
Разводненная прибыль на акцию	3,24	3,92	21,0
Заявленный размер дивидендов на обыкновенную акцию для независимых акционеров	2,24	2,44	8,9

Таким образом, по приведённым данным можно отметить положительную динамику роста всех показателей за представленный период, увеличился чистый объём доходов компании на 9,1%, но при этом и увеличилась себестоимость реализованной продукции на 7,7%.

### 3.2 SWOT-Анализ компании ЗАО «Филип Моррис»

#### **Анализ маркетинговой деятельности предприятия.**

Обобщенная информация по рынкам исследования приведена в табл.2

При ее составлении использованы материалы из раздела описывающего основные экономические показатели рынков и анализ.

Таблица 2. Обобщенная информация по рынкам табачных изделий

№ Наименование фактора	Рынок дорогих табачных изделий	Рынок дешевых табачных изделий
1 Емкость рынка	264-348 млн \$	40-58 млн. \$
2 Темп роста	19%	15%
3 Загруженность производственных мощностей	80-100%	60-70%
4 Интенсивность конкуренции	высокая	высокая
5 Требуемые производственные навыки	средние	высокие
6 Потребность в капитале	средняя	высокая
7 Доходность отрасли	средняя	средняя

Анализ данной информации позволяет сделать вывод о большей привлекательности рынка дорогих табачных изделий.

Оценим привлекательность каждой отрасли относительно других отраслей.

Рынок дорогих табачных изделий имеет следующие преимущества:

Относительно высокий объем рынка

Высокий темп роста рынка

Рынок дешевых табачных изделий имеет следующие преимущества:

Относительно высокая защищенность рынка от вторжения новых конкурентов, так как технологическая сложность производства достаточно высока.

Оценим привлекательность всех отраслей, как единой группы.

Наличие в компании ФМИ двух направлений деятельности имеет положительные и отрицательные стороны. К положительным сторонам относится возможность при работе с клиентами предлагать более широкий ассортимент продукции и комплексно обслуживать клиента. Но одновременно это является и отрицательной стороной, поскольку продукты на этих рынках являются товарами-субститутами и продажа одного из них уменьшает продажи другого. Кроме того, оказывает высокое влияние психологический фактор, так как табачные изделия для многих потребителей являются признаком имиджа, соответственно, наличие в портфеле дешевых сигарет отрицательно влияет на восприятие потребителями дорогих марок.

Далее приведен SWOT-анализ компании ФМИ на рынках дорогих табачных изделий. Информация получена методом коллективной работы. В работе участвовали руководители высшего звена компании ФМИ. Для обеспечения разностороннего анализа были приглашены представители разных подразделений. Участвовали: директор по маркетингу и продажам, директор по производству, директор по снабжению, директор по доставке и монтажу, финансовый директор.

Результаты анализа приведены в табл.4

Таблица 4. SWOT анализ

Сильные стороны

Слабые стороны

большой опыт работы · доступ к финансовым ресурсам · высокая доля повторных клиентов и клиентов по рекомендациям отлаженные механизмы работы крупного производства низкие закупочные цены широкий ассортимент (продуктовая линейка) широкая розничная сеть конкурентоспособная гибкая ценовая политика

#### Возможности

высокие темпы роста рынка, более 19% · расширение доли рынка за счет развития розничной сети и реорганизации дилерской сети · целевой выход компании на узкие сегменты рынка за счет создания специализированных сбытовых подразделений

устарелое оборудование, 70% оборудования старше 8 лет недостаточная мощность производства слабая автоматизация документооборота, как следствие, высокие издержки на содержание аппарата низкая прибыльность из-за высоких издержек высокая бюрократия, сложность цепочки прохождения заказа высокие сроки изготовления заказов

#### Угрозы

активизация крупных игроков рынка снижение экономической эффективности за счет падения курса \$ по отношению к Euro и жесткой рыночной ценовой конкуренции сохранение тенденции на рынке, к меньшей динамике изменения цены на продукцию компании по отношению к динамике изменения издержек

### 3.3 PEST-Анализ компании ЗАО «Филип Моррис»

Таблица 3. Анализ глобального окружения (PEST-анализ)

Политические факторы:

Стабильная политическая ситуация в стране довольно позитивно сказывается на развитии бизнеса. Это способствует привлечению иностранного капитала, что позитивно отражается на экономической ситуации в стране.

Экономические факторы: Улучшение экономической ситуации в стране в целом в течение длительного периода времени, за счет этого рост проводящей сети, население и производственные предприятия стремятся улучшить свои условия; приток иностранных инвестиций; рост уровня доходов населения - это влияет на цену покупки, население покупает все более качественные и дорогие продукты

Социально-культурные

особенности: Возрастающее внимание собственному здоровью и требования к экологическим характеристикам. Российские люди гораздо большее внимание уделяют содержанию вредных веществ в табачных изделиях, нежели на Западе.

Технологические инновации: Для этого бизнеса технологические инновации играют безмерно важную роль. Финансовые возможности позволяют инвестировать в инновации, а интеллектуальные их реализовывать.

## **Заключение**

В результате проведенного исследования установлено, что внешняя среда организации – совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию с точки зрения эффективности ее работы и выживаемости, также это совокупность активных хозяйствующих субъектов, в числе которых экономические, общественные и природные условия, национальные и межгосударственные институциональные структуры и другие внешние условия и факторы, действующие в окружении предприятия и влияющие на различные сферы его деятельности.

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы, совершенствуется налоговая система, изменяются рыночные структуры, действуют

еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха.

В современных рыночных условиях анализ внешней среды – это важный для выработки стратегии организации и сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих изменений, их правильной оценки и установления связи между факторами. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к достижению целей, вырабатывает стратегию взаимодействия, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

Анализ внешней среды представляет собой один из инструментов, благодаря которому руководство организации может контролировать жизненно важные для нее внешние процессы и ресурсы; осуществлять мероприятия по снижению рисков, причинами которых выступают внешние по отношению к фирме воздействия; влиять на взаимоотношения с поставщиками и конкурентами, на спрос потребителей.

В первой главе данной дипломной работы рассмотрены теоретические аспекты, характеризующие внешнюю среду организации. Были раскрыты такие ее особенности, как взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Также рассмотрены направления анализа внутренней среды. В первой главе приведена классификация факторов внешней среды организации, включающая среду прямого воздействия (микросреда) и среду косвенного воздействия (макросреда),

Во второй главе детально описаны основные методы анализа внешней среды. Приведены примеры сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз. Подробно рассмотрены факторы внешней среды.

В третьей главе проведен SWOT-анализ и PEST-анализ определенной организации.

Организация не имеет возможности жестко контролировать внешнюю среду, но может и должна эффективно приспосабливаться к ней, непрерывно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать на них.

## **Список использованных источников**

1. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1999. – 703 с.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
3. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 216 с.
4. Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. - Минск: БГЭУ, 2009. - 307 с.
5. В.Р. Веснин. Основы менеджмента /2-е изд., доп. и испр. – М.: ООО и ТД «Элит - 2000», 2002. – 560 с.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. / В. А. Винокуров– М.: Центр экономики и маркетинга. –2003. – 394 с.
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003. - 296 с.: ил.
8. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МБА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 480с.
9. Горфинколь В. Я., Поляк Г.В., Швандар В.А. Предпринимательство: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 2000 г. – 475 с.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб., 2000. – 340 с.
11. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.
12. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 1998.- 432 с.: ил.
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. -- М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
14. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.

15. Котлер Филип, Аристронг Гарл. Основы маркетинга, 9-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издат-й Дом «Вильянс», - 2003. – 1200 с.
16. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. Основы менеджмента/ Ю.В. Кузнецов, В.Н. Подлесных// Учебное пособие. - СПб.,1998.- 167 с.
17. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2006.-№2.- 120 с.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1998.
19. Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2002. - 256 с.
20. Официальный сайт Philip Morris [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmi.com>, свободный. – Загл. с экрана. – На англ. яз.
21. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: Ось-89, 2009. – 368 с.
22. Федеральный закон «О присоединении Российской Федерации к рамочной конвенции ВОЗ по борьбе против табака» от 24.04.2008, №51-ФЗ
23. Федеральный закон «Технический регламент на табачную продукцию» от 22.12.2008, №268-ФЗ
24. Федеральный закон «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» от 23.02.2013, № 15-ФЗ