

Содержание:

Введение

В современной России предприятия действуют в сложных экономических и финансовых условиях. С одной стороны они вынуждены выживать в условиях жёсткой конкуренции, поскольку рынок наполнен товарами и услугами отечественного и импортного производства. С другой стороны мировой финансовый кризис привёл к нестабильности экономической ситуации в стране и сложностям с финансированием. Именно поэтому сейчас предприятию необходимо регулярно и целенаправленно проводить контроль и анализ хозяйственной деятельности, изучать рынок и в соответствии с результатами исследований принимать решения о дальнейшем развитии.

Особое место среди функций управления предприятием занимает маркетинг, призванный обеспечивать приспособление производства к требованиям и спросу рынка. Проблемы маркетинга особенно актуальны в настоящее время не только в силу своей новизны для большинства руководителей, но и из-за сложной конкурентной ситуации на отечественном рынке, куда хлынули новые и в основном высококачественные импортные товары. Особая роль теперь отводится потребителю, выдвигающему свои требования к товару, к его технико-экономическим характеристикам, возрастает значение конкуренции, борьбы за покупателя. Всё это даёт основания для рассмотрения проблем маркетинга как одной из важнейших функций управления, в особенности в условиях финансового кризиса.

В связи с этим тема курсовой работы, затрагивающая проблемы анализа внешней и внутренней среды, является особенно актуальной и значимой.

Целью данной курсовой работы является анализа внешней и внутренней среды.

В соответствии с поставленной целью в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды на примере ООО «Берикап»;

- сформулировать стратегию дальнейшего развития предприятия.

1. Теоретические основы проведения анализа внешней и внутренней среды

1.1 Особенности исследования внешней среды предприятия

Маркетинговая среда в регионах существенно воздействует на структуру и характер рынка, и, как следствие, более реально отображает требования потребителей рынка медицинских услуг. По этой причине в основу маркетинга должен быть положен анализ среды рынка региона, и это позволит в конечном результате выявить возможности развития рынка медицинских услуг, обозначить пути улучшения стратегического управления маркетингом больницы для максимального удовлетворения запросов пациентов. Для объективного анализа рынка медицинских услуг нужно уточнение сути и содержания маркетинговой среды. Понятие «маркетинговая среда» разносторонне трактуется маркетингологами как с точки зрения содержания, так и ее структуры. В РФ понятие «среда маркетинга» ввел Ф. Котлер, который понимает под ней совокупность «хозяйствующих субъектов и сил, которые оказывают воздействие на способность фирмы разрабатывать и поддерживать успешные сделки и связи с ее целевыми клиентами»[\[1\]](#), и разделяет ее на макро и микросреду. Микросреда фирмы, состоящая из «хозяйствующих субъектов, находящихся в непосредственном окружении фирмы, которые оказывают воздействие на способность фирмы обслуживать ее рынки, а именно: сама фирма, поставщики, рыночные посредники, клиенты, конкуренты и публика». Макросреду фирмы он определяет как состоящую из «наиболее значимых сил общества, которые оказывают воздействие на всех хозяйствующих субъектов, находящихся в микросреде фирмы, а именно: из демографических, экономических, природных, научно-технических, политических и культурных сил»[\[2\]](#). Анализ работ иностранных и российских ученых по маркетингу, которые разделяют маркетинговую среду еще и на внешнюю и внутреннюю либо управляемую и неуправляемую, среду косвенного и прямого воздействия и т.п., приводит к выводу о необходимости выделения в структуре маркетинговой среды не 2-ух, а 3-х подсистем, содержание каких в направлении от фирмы к внешней маркетинговой макросреде составляют, соответственно, «ресурсы», «субъекты» и

«силы». Связь между уровнями маркетинговой среды подчеркнута М. Шульцем: «Акцент на макроэкономический анализ базируется на вере в то, что практика маркетинга на уровне отдельной компании в значимой степени определяется внешними факторами, внутри которых компания работает. Это макроэкономические факторы, управляющие структурой отраслевых рынков и природой конкуренции, то есть микросредой»[\[3\]](#).

Прогноз и анализ внешней среды нужен для того, чтобы организация имела возможность своевременно принять управленческие решения и адаптироваться под ее воздействие, снизив негативное влияние внешней среды, и своевременно использовать предоставляемые ею возможности. Маркетинговая внешняя среда в соответствии с ее значением представляет собой широкий объект изучения, который нужно рассматривать применительно к определенному бизнесу, ограничивая поток информации, проводя анализ разных внешних факторов, непрерывно влияющих на функционирование организации, действие которых может быть как позитивным, так и негативным, однако при этом сама фирма повлиять на них не имеет возможности, а может только адаптироваться к сформировавшейся ситуации или учесть эти факторы в процессе планирования собственной маркетинговой деятельности. Внешняя среда считается источником, питающим фирму ресурсами, важными для укрепления ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность функционирования[\[4\]](#). Однако ресурсы внешней среды не являются безграничными. И на них претендуют все прочие организации, оказавшиеся в данной же среде. Потому постоянно есть опасность того, что организация не сумеет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для фирмы последствиям.

Эффективность изучения внешней среды находится в зависимости от метода деления целого на части. Невзирая на разные подходы к структурированию внешней среды, чаще всего выделяют следующие составляющие: экономической, правовой, политической, социально-культурной, научно-технической среды[\[5\]](#). На данные факторы отдельно взятое предприятие, в том числе и крупное, не имеет возможности оказать прямое воздействие.

Исследование демографических факторов имеет важное значение при разборе рыночных возможностей. Маркетингу необходимо рассматривать вопросы рождаемости, возрастной структуры потенциальных клиентов. Это обусловлено тем, что производитель, ориентирующийся на покупателя, должен знать, какое

количество и каких товаров изготавливать. Например, относительное понижение рождаемости приводит к старению населения, следовательно можно предположить понижение спроса на продукты для детей и увеличение потребностей в товарах для старшего поколения.



Рисунок 1. Внешняя среда организации

Демографические конфигурации затрагивают и семьи. А это означает, будто для исследователя демографической ситуации принципиально узнать тенденции современных семей, а конкретно: средний возраст вступающих в брак, среднее число детей в семьях, количество разводов и т.п. Для каждой категории семей, классифицированных по тому либо другому показателю, потребуются различные продукты и услуги, у каждой категории свой бюджет, который также должен исследоваться специалистами по маркетингу.

Миграционные вопросы, в особенности их тенденции, также должны быть изучены маркетологами, так как это — начальный момент при определении основ размещения филиалов и отделений компании, в особенности той, деятельность которой тем либо другим образом связана с обслуживанием граждан.

К демографической составляющей относится также изменение уровня образования людей. Чем он больше, тем выше спрос на высокоточную и высококачественную

продукцию, на печатные издания и продукты интеллектуального труда.

После сбора всех данных о тенденциях в демографических процессах, можно проанализировать вероятного их воздействие на деятельность компании, найти направления приложения руководством основных усилий и прогнозировать итоги работы фирмы.

Финансовые факторы имеют не менее главное значение, чем демографические. Не достаточно знать, сколько у компании имеется возможных клиентов, принципиально найти еще, сколько они могут приобрести продуктов, услуг [6]. На реальный спрос населения воздействует достаточно много причин, среди каких и степень финансового развития самого государства, и величина заработной платы, и уровень безработицы.

Важно знать еще структуру распределения заработков между разными группами граждан. Неравномерность такого распределения — вполне объективное явление. Потому при выборе конкретного сегмента рынка для обслуживания компания обязана исходить из материального положения своих возможных клиентов, т.е. из платежеспособного совокупного спроса этой части рынка. Также очень важно изучить структуру затрат на потребление. Это несомненно поможет приблизительно выявить, какая доля затрат каждой категории граждан приходится на определенный вид продукции. Таким образом, изучая структуру распределения заработков между разными группами граждан и структуру затрат на потребление, компания получает нужную информацию, позволяющую учесть факторы финансовой среды.

Поэтому служба маркетинга обязана заниматься изучением проблем, связанных с исследованием нужных для деятельности компании ресурсов, а так как природопользование все более подпадает под контроль со стороны правительства, то компании в своей деятельности обязаны учесть и данный фактор.

Факторы научно-технического прогресса постоянно должны быть в поле зрения маркетолога. Всевозможные новшества угрожают вытеснением устаревшим образцам, что может привести к самым негативным результатам, если не проявлять подобающего внимания процессу разработок и исследований. Многие разработки проводятся негласно, чтобы не привлекать интереса конкурентов. В подобных ситуациях служба маркетинга, естественно, не должна превращаться в разведывательное управление, однако обязана прилагать все возможные усилия по выявлению направлений исследований и поиску других вариантов деятельности

компании. В связи с этим неминуем рост издержек на проведение научно-исследовательских и экспериментально-конструкторских исследований.

В условиях научно-технического прогресса в особенности увеличивается значение введения разных усовершенствований и рационализаторских предложений, что в особенности типично для деятельности японских компаний.

Проведение научно-исследовательских работ — это непростой процесс и его осуществление проходит под воздействием большого количества как внешних, так и внутренних факторов, которые обязаны учитываться служащими отделов маркетинга.

К политическим факторам относятся в первую очередь нормативные акты, принимаемые государственными органами, контроль со стороны страны за их соблюдением, а также различного рода общественные организации и объединения.

Причины необходимости государственного регулирования предпринимательской деятельности в России и на Западе отличаются по многим аспектам, хотя и имеют ряд общих черт. Законодательная основа нашего предпринимательства достаточно слаба и ориентирована в основном на удовлетворение фискальных функций страны. Знание законов позволяет компаниям правильно ориентироваться на рынке, избирать направления инвестирования, изыскивать возможности максимизации эффективности изготовления в рамках текущего законодательства. Контроль со стороны страны за соблюдением законов призван, с одной стороны, обеспечить неукоснительное следование букве закона, а с иной — содействовать формированию у бизнесменов понимания необходимости добровольного их выполнения.

Факторы культурной среды во многом характеризуют поведение членов общества. Большой силой обладают устоявшиеся общепризнанные нормы, принятые в сообществе. Маркетинг же в состоянии воздействовать только на вторичные культурные ценности. Круг вопросов, подлежащих изучению в данном аспекте, включает исследование разных взаимоотношений, складывающихся в сообществе. Задача маркетинга состоит в раскрытии тенденций в культурной среде и ориентации их на деятельность компании.

Таковым образом, исследование маркетинговой среды представляет собой очень важный этап анализа рыночных возможностей. Отношения, которые складываются между субъектами среды и компанией, разнородны, и по характеру действия на них со стороны компании они могут быть управляемыми и неконтролируемыми. К

примеру, фирма не имеет возможности прямо контролировать своих конкурентов, правительство и т.п. Следовательно, задача управления компании должна свестись к понижению до минимального значения неконтролируемых факторов среды и исследованию возможностей опосредованного воздействия на них.

1.2. Анализ факторов внутренней среды организации

Обычно менеджмент рассматривает организации, представляющие собой открытые системы и состоящие из большого количества взаимозависимых частей. Рассмотрим самые значимые внутренние переменные организации.

К основным внутренним переменным обычно относят: цели, структуру, задачи, технологии и людей.

1. Цель представляет собой определенное окончательное состояние либо желаемый итог, которого стремится достигнуть группа работающих совместно людей. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до персонала организации, и данный процесс имеет большое значение, потому что предоставляет возможность работникам организации знать, к чему им стремиться. Общие цели сплачивают персонал и придают всей работе осознанность[7]. У организаций могут быть различные цели, и их суть во многом находится в зависимости от вида организации.

- Коммерческие организации. Цели таких организаций отражают коммерческий результат в виде дохода (рентабельности), прибыли, производительности труда и т. д.
- Некоммерческие организации (ассоциации, фонды). По определению деятельность данных организаций не может быть направлена на получение дохода. Их предназначение, как правило, определяется социальной направленностью, соответственно и цели могут быть сформулированы как защита прав, развитие научного направления, поддержка культуры региона и т. д.
- Государственные (муниципальные) организации. Для данных организаций получение дохода не является доминирующей целью. Часто доминируют цели поддержки существования и развития страны (региона). Организации развиваются в рамках установленного бюджета (государства, региона, района). Потому цели

определяются властями территорий и могут быть сформулированы как развитие высшего образования, обеспечение ввода в эксплуатацию новых больничных комплексов, поддержка общественного питания и т. д. Однако получение дохода как такового может иметь огромное значение, однако инвестируются заработанные средства в важные для страны объекты.

Так же объектом внимания менеджеров считаются цели подразделений.

2. В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть структурой организации. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д. Очевидно, что маркетингом могут заниматься несколько подразделений и даже, например, производственное подразделение, если оно разрабатывает новый товар для потребителя. При рассмотрении структуры как составляющей внутренней среды обычно останавливаются на двух вопросах: разделение труда и контроль^[8].

Разделение труда производится не по принципу использования для определенной работы любого свободного работника, а исходя из соображений привлечения специалиста в заданной области. Так, при организации нового отдела маркетинга нецелесообразно использовать высвободившихся инженеров или техников без их соответствующего переобучения. Преимущество специализированного распределения труда очевидно, и как конкретно осуществить разделение труда в организации - вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Разделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное - разделение труда по специализированным уровням, например, менеджер по снабжению, менеджер по продажам, менеджер по работе с персоналом и т. д. Вертикальное распределение труда (объем управления) осуществляется по принципу наличия работы по координации выполнения задания. Такое распределение дает в результате управленческую иерархию или число управленческих уровней. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. В организации каждый руководитель имеет свою сферу контроля. Организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления и более широкую сферу контроля, чем сопоставимые организации с многоуровневой структурой.

3. Задача - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

- задачи по работе с людьми;
- задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
- задачи по работе с информацией.

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач.

4. Следующей внутренней переменной является технология. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология производства. Технология - это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации - как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д. В последнее время именно информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса.

Обычно рассматриваются две классификации технологии: классификация по Вудворд и классификация по Томпсону.

Классификация по Вудворд:

- единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство;
- массовое или крупносерийное производство;
- непрерывное производство. Классификация по Томпсону:
- многозвенные технологии, характеризующиеся серией взаимосвязанных задач, которые выполняются последовательно;
- посреднические технологии, характеризующиеся встречами групп людей. Например, продавцы связывают производителя продукции с потребителями (в данном случае мы имеем дело с технологией продаж);

- интенсивная технология, характеризующаяся применением специальных приемов для изменения состояния какого-либо материала (например, интенсификация производства).

5. Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

- поведение индивидов;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя.

Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов. Перечислим некоторые из них:

1. Способности человека. По ним люди наиболее наглядно разделяются внутри организации. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением.
2. Потребности. У каждого человека существуют не только материальные, но и психологические потребности (в уважении, признании и т. д.). С точки зрения управления организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.
3. Восприятие, или как люди реагируют на окружающие их события. Этот фактор важен для разработки различного рода стимулов для работника.
4. Ценности, или общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Ценности закладываются в человека с детства и формируются на протяжении всей деятельности. Общие ценности помогают руководителям объединять работников для достижения целей организации.
5. Влияние среды на личность. Сегодня многие психологи говорят о том, что поведение человека зависит от ситуации. Было замечено, что в одной ситуации человек ведет себя честно, а в другой - нет. Эти факты указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая поддерживала бы желательный для организации тип поведения.

Кроме перечисленных факторов на человека в организации влияют группы и управленческое лидерство. Любой человек стремится принадлежать к какой-либо группе. Он принимает нормы поведения этой группы в зависимости от того, насколько ценит свою принадлежность к ней. Организация может рассматриваться как некая формальная группа людей, и в то же время в любой организации есть

много неформальных групп, формирующихся не только по профессиональному признаку.

Кроме того, в любой формальной или неформальной группе есть лидеры. Лидерство - это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей и заставляет их вести себя определенным образом.

2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

2.1. Краткая характеристика организации

Фирма ООО "БЕРИКАП" зарегистрировано 15 марта 2002 года. Регистратор – Инспекция МНС России по Борскому району Нижегородской области.

Виды деятельности (по кодам ОКВЭД): производство пластмассовых изделий для упаковывания товаров

Организационная структура предприятия выглядит следующим образом (рис.2).

Директор

Главный бухгалтер

Начальник производства

Менеджеры по сбыту

Бухгалтер-расчётчик-кассир

Сменный мастер

Охрана

Уборщица

Слесарь по мех. и энергооборудованию

Складские рабочие

Рисунок 2. Организационная структура ООО «Берикап»

Организационная структура ООО «Берикап» является линейно-функциональной. Эта структура составляет "шахтный" принцип построения и специализацию управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

Проведем финансово-экономический анализ деятельности ООО «Берикап». Основные показатели хозяйственной деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Берикап»*

Показатели	2012	2013	2014	Отклонение 2014 г. от 2013 г.	
				абсолютное	Темп прироста, %
1. Товарооборот, тыс. руб., в том числе	12902	14210	16300	3398	26,34
- по продукции собственного производства	9 870	12 600	14000	4130	41,84
-по покупным товарам	3 032	1 610	2130	-902	-29,75
2. Валовой доход, тыс. руб.	3 199	3 568	4800	1601	50,05
3. Уровень валового дохода, %	24,8	25,1	29,44	4,64	18,71
4. Издержки обращения, тыс. руб.	2564,4	2 796,0	3300	735,6	28,69

5. Уровень издержек обращения, %	19,8	19,5	20,24	0,44	2,22
6. Прибыль от реализации, тыс. руб.	634,6	772	1500	865,4	136,37
7. Рентабельность. %	5	5,4	9,2	4,2	84,00
8. Численность обслуживающего персонала, чел.	15	15	15	0	0,00
9 Товарооборот на 1 работника, тыс. руб./чел.	860,13	447,3	1086,66	226,53	26,34

*Составлено автором

В отчетном периоде в целом по предприятию товарооборот увеличился на 3398 тыс. руб. или на 26,34 %.

При этом рост по товарам собственного производства составил 4130 тыс. руб. или 41,84 %, по покупным товарам товарооборот сократился.

Представленные данные показывают, что при положительной динамике издержек обращения (темпы роста 128,68 % в 2014 году к 2012 году), их уровень остается достаточно стабильным – примерно 19-20 % к товарообороту.

За анализируемый период издержки обращения увеличились по сумме на 735,6 тыс. руб., а по уровню выросли на 0,44 % к товарообороту.

Абсолютная и относительная величина валового дохода в целом имеет положительный темп.

Анализ прибыли свидетельствует об увеличении прибыли и рентабельности деятельности ООО «Берикап» в 2014 году, а значит, деятельность организации в 2014 году была более эффективной.

2.2. Анализ внешней среды организации

Проведем анализ факторов внешней среды в таблице. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка: важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая; влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния; направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, - 1 - негативная.

Таблица 2

PEST -анализ факторов внешней среды*

Факторы среды	Оценки			Интегральная
	важности для отрасли	влияния на организацию	направленности влияния	
1 2	3	4	5	Ст.3x4x5
Политические(P)				
Правительственная стабильность	3	2	+1	6
Изменение законодательства	3	3	-1	-9
Государственное влияние на отрасли	3	3	-1	-9
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	2	2	-1	-4

Налоговая политика	3	3	-1	-9
Экономика (E)				
Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)	3	3	+1	9
Курс национальной валюты	2	2	-1	-4
Уровень инфляции	3	3	-1	-9
Цены на энергоресурсы	2	3	-1	-6
Социум (S)				
Демографические изменения	1	2	+1	2
Уровень безработицы	2	3	+1	6
Отношение к труду и отдыху	1	2	-1	-2
Социальная мобильность населения	1	1	+1	1
Активность потребителей	2	3	+1	6

Технология (Т)

Государственная техническая политика	3	2	+1	6
Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества	1	1	+1	1
Уровень автоматизации производства в машиностроении страны	1	2	+1	2
Новые продукты { скорость обновления и освоения новых тех- нологий }	2	2	+1	4
ИТОГО				-9

*Составлено автором

Таким образом, мы видим, что внешняя среда оказывает по большей части негативное влияние на ООО «Берикап»

Функции маркетинга выполняются отделом сбыта. Преимущественная ориентация структуры службы маркетинга - функциональная. В основе маркетинговой деятельности заложена стратегия синхромаркетинга.

В современное время, анализируемая организация функционирует по основам маркетинга, находится на стадии глубокого проникания на рынок на основе перестройки (адаптации) компании «под рынок».

Характеристика отдельных поставщиков ООО «Берикап» указывает, что доминируют межсистемные хозяйственные взаимосвязи. При этом доставка товара выполняется автотранспортом поставщика с отсрочкой платежа.

Беря во внимание, что организация является сразу и субъектом, и объектом финансовых взаимоотношений, то более важным представляется деление их на внешние и внутренние.

Среди внешних причин можно отметить следующие: финансовые условия хозяйствования, емкость рынка, реальный спрос покупателей, государственное регулирование деятельности компаний отрасли и др.

Особое значение имеет уровень, динамика и колебание платежеспособного спроса, так как он предопределяет стабильность получения прибыли.

Следующим значимым фактором являются цены, устанавливаемые поставщиками продуктов. В условиях конкурентной борьбы поднятие закупочных цен не всегда может сопровождаться адекватным повышением цен реализации.

Розничные торговые компании часть увеличения цен поставщиками часто компенсируют за счет понижения доли своей прибыли в розничной цене товаров. Поднятие же цен на услуги транспортных компаний, коммунального хозяйства и других подобных компаний напрямую увеличивает текущие затраты торговой компании, тем самым, снижая прибыль.

Наравне с выше перечисленным следует обратить внимание на такие важные макроэкономические факторы, как налоговая и кредитная политика страны, развитие деятельности общественных организаций покупателей продуктов и услуг, развитие профсоюзного движения и, в конце концов, политическая устойчивость в государстве.

Внешние и внутренние причины тесно взаимосвязаны. Однако внутренние причины напрямую находятся в зависимости от организации работы самой компании.

Важным фактором является размер товарооборота, так как при неизменной части прибыли в стоимости продукта рост объема реализации позволяет увеличить сумму прибыли. При наращивании объема товарооборота нужно помнить о его структуре, потому что рентабельность тех либо других товарных групп различна. Очевидно, невозможно отдавать предпочтение лишь высокорентабельным товарам, только рационализация структуры товарооборота позволит добиться

нормального уровня рентабельности.

Другим значимым фактором является применяемый порядок ценообразования. Выручка от реализации продуктов в первую очередь находится в зависимости от уровня торговой надбавки. При этом необходимо выбрать правильную коммерческую стратегию, так как рост части прибыли в составе торговой надбавки может привести к обратному результату, т.е. из-за высоких цен понизится объем реализации продуктов. Логичным следствием может стать в некоторых случаях понижение уровня торговой надбавки для ускорения реализации продуктов (к примеру, дифференцированная уценка продуктов, в том числе сезонная, праздничная либо разовая). Это позволит увеличить сумму прибыли за счет размера товарооборота и за счет ускорения оборачиваемости оборотных средств: чем меньше срок реализации продуктов, тем большую сумму прибыли получает организация в единицу времени. Также очевидно, чем большей суммой оборотных средств располагает компания, тем больше прибыли оно получит в результате одного их оборота. При этом имеет значение не только общая сумма оборотных средств, но и соотношение между своими и заемными средствами, так как использование кредитов усиливает издержки торговой компании.

Результаты изучения конкурентов можно представить в виде сравнительной таблицы 3.

Таблица 3

Конкурентный анализ*

Параметры	Конкуренты				
	ООО «Берикап»	ООО "УПАК- ЭКО"	ОАО "ПОЛИМЕРТЕХ"	ООО "ЗАПАЛ+"	ООО "РОСПЛАСТ- НН"
Цена	10	9	8	9	7
Качество	9	10	9	7	8

Финансовое состояние	10	9	8	9	10
Конкурентные преимущества	8	10	7	9	8
Эффективность рекламы	7	8	9	8	8
Месторасположение	7	9	10	9	9
Наличие удобного паркинга	10	9	8	7	9
Итого	61	64	59	58	59

*Составлено автором

Оценка параметров производится по десятибалльной шкале (от наиболее слабых позиций по данному параметру до доминирующей позиции).

Анализируя обстановку на рынке сбыта ООО «Берикап» можно прийти к выводу, что главным конкурентом является ООО "УПАК-ЭКО". Его продукция практически постоянно отличается высоким качеством, широким ассортиментом. Главный недостаток – довольно высокие цены.

Таким образом, на основании проведённого анализа мы видим, что у ООО «Берикап» существуют существенные конкурентные преимущества по сравнению с другими фирмами отрасли. Однако надо отметить низкую эффективность рекламы предприятия.

Результаты анализа внешней среды обобщим в виде таблицы 4.

Таблица 4

Сводный анализ внешней среды*

Характер влияния на организацию

Фактор	Состояние фактора	положительный (возможности)	отрицательный (угрозы)
Политические	Влияют негативно из-за постоянного изменения законодательной базы	Отношение местных властей	Законодательная база регулирования деятельности предприятий общепита Антиинфляционная политика
Экономические	Предприятие обладает достаточным количеством ресурсов для обеспечения эффективной деятельности	Устойчивость спроса услуг Уровень жизни населения	Появление новых конкурентов Снижение цен конкурентами Цены на энергоносители, аренду и пр. Система налогообложения
Социальные	Слабо влияют на работу предприятия	Набор квалифицированной силы Сегмент населения, на который ориентировано предприятие	Привычки и обычаи

<p>Влияют позитивно, т.к. предприятие Технологические обладает мощной производственной базой</p>	<p>Модернизация технологий Появление новых технологий приготовления пиццы</p>	<p>Высокая зависимость качества сырья и материалов от сроков поставки поставщиков Изношенность оборудования Использование конкурентами современного оборудования</p>
--	---	--

*Составлено автором

Таким образом, проанализировав данные таблицы 4 можно сделать вывод, что устойчивость спроса услуг и повышение уровня жизни населения положительно влияют на деятельность организации. А наиболее негативное влияние оказывает система налогообложения и снижение цен конкурентами.

2.3. Анализ внутренней среды организации

Рассмотрим элементы внутренней среды организации. Проведем оценку элементов внутренней среды по 5-балльной шкале.

В первую очередь выявим основные факторы внутренней среды организации и проведем их оценку в соответствии со следующей шкалой:

5 — очень хорошее состояние, совершенно удовлетворяющее - очень сильная сторона потенциала;

4 — хорошее состояние, не требует изменения — сильная сторона;

3 — среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений,

2 — плохое состояние, требует серьезных изменений - слабая сторона стратегического потенциала;

1 — очень плохое состояние, требует радикальных преобразований — очень слабая сторона.

Таблица 5

Исследование внутренней среды*

Срез	Элементы внутренней среды	Оценки в баллах				
		1	2	3	4	5
Кадровый срез	стиль управления				+	
	квалификация менеджеров и сотрудников					+
	эффективность политики оплаты труда по сравнению с конкурентами					+
	найм, обучение и продвижение персонала				+	
Организационный срез	Четкость распределения в фирме прав и обязанностей				+	
	Эффективность взаимодействия различных структурных подразделений по достижению целей развития				+	
	Эффективность организационной структуры					+
Операционный срез	Соответствие технологии и оборудования конкурентным требованиям потребителей					+
	эффективность использования техники и оборудование					+

Приводят ли НИОКР к созданию принципиально новых продуктов?	+	
Каковы правовые формы защиты продуктов фирмы и как они используются?		+
	Сильные и слабые стороны товаров и услуг фирмы	+
Маркетинговый срез	Доля рынка и насколько твердо удерживает фирма	+
	Возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков	+
	Обеспечение прибыльности	+
Финансовый срез	Достаточность осуществляемых капитальных затрат для обеспечения будущих потребностей развития фирмы	+
	Положительная кредитная история фирмы	+
	рациональность налоговой политики	+
Организационная культура	Ценности и нормы, принятые в фирме;	+

миссия, ценности,
отношение к
окружающему миру; +

трудовая этика и
мотивация +

взаимоотношения
между людьми в
фирме +

*Составлено автором

Таким образом, мы видим, что предприятие в достаточной мере обеспечено квалифицированным персоналом, однако недостаточно четко распределены обязанности и ответственность между работниками подразделениями. Технология изготовления полностью соответствует конкурентным требованиям, но на предприятии не ведутся самостоятельные НИОКР, правовые формы защиты продуктов фирмы не используются. На предприятии очень хорошо налажена маркетинговая и финансовая деятельности.

Для более точного анализа внутренней среды, необходимо проанализировать внешнюю среду предприятия. Составим SWOT-анализ среды организации согласно поставленным задачам (таблица 6).

SWOT-анализ дал нам понятие того, что компания уже сделала за годы своего развития и какие результаты получили.

Таблица 6

SWOT-анализ внешней среды*

Сильные стороны

Слабые стороны

- 1.Высокое качество услуг грузоперевозок.
2. Известный бренд
3. Развитая организационная структура.
4. Широкая география сбыта
- 5.Опыт персонала высшего и среднего звена
- 6.Долгосрочность на рынке грузоперевозок
- 7.Накопленный многолетний опыт работы на рынке

Возможности:

- 1.Увеличение объемов поставок в регионы России.
- 2.Возможности роста во всех каналах дистрибуции.
- 3.Постоянное повышение услуг качества продукции
- 4.Высокие потребности клиентов

*Составлено автором

Анализ внешней среды ООО «Берикап» можно очертить успешным, благодаря многочисленным наградам за динамичное развитие компании и неподдельную преданность своему делу. Что позволило ООО «Берикап» занять уверенную позицию на Российском рынке пластиковой тары, доказательством чего служат дипломы и сертификаты.

1. Неорганизованность технологических процессов.
2. Низкая дисциплина сотрудников.
3. Ограниченные финансовые возможности.
4. Недостаток продукции на складах в филиалах
- 5.Дублирование функций.
6. Текучесть кадров

Угрозы:

- 1.Зарубежные рынки
- 2.Молодые компании с новыми предложениями на рынке.
- 3.Цены конкурентов ниже, более выгодные условия для клиентов
5. Возрастающая конкуренция

На основании проведенного анализа внутренней среды предприятия можно сделать вывод, что среди сильных сторон предприятия можно выделить хорошо сформулированные цели и задачи предприятия, высокую квалификацию и хорошую мотивацию персонала, созидательный тип предприятия и потенциал к дальнейшему развитию, а также высокую рентабельность и рост оборотных средств.

Однако необходимо обратить в дальнейшем внимание на слабые стороны ООО «Берикап»: недостаточную гибкость организационной структуры, неучастие персонала в принятии управленческих решений, недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений, а также то, что предприятие не имеет специально разработанной системы норм и правил поведения людей в организации.

2.4. Предложения по дальнейшему развитию компании

Для оценки стратегического положения компании используем модель Томпсона и Стрикланда.

Таблица 7

Данные для построения модели Томпсона и Стрикланда*

Показатели	Баллы
Факторы стабильности среды (СС)	
Технологические изменения	6
Темпы инфляции	5
Изменчивость спроса	4
Диапазон цен конкурирующих продуктов	3

Препятствия для доступа на рынок	5
Давление конкурентов	4
Ценовая эластичность спроса	8
Ось КП: Среднее значение факторов-6	-1
Факторы привлекательности отрасли (ПО)	
Потенциал роста	6
Потенциал прибыли	4
Финансовая стабильность	5
Уровень технологии	4
Степень использования ресурсов	5
Капиталоинтенсивность	6
Легкость доступа на рынок	5
Производительность, задействование производственных мощностей	5
Ось ПО: Среднее значение факторов	5
Факторы конкурентных преимуществ (КП)	

Доля рынка	5
Качество продукции	5
Жизненный цикл продукта	4
Цикл замены продукта	4
Лояльность покупателей	4
Использование мощностей конкурентами	3
Вертикальная интеграция	5
Ось КП: Среднее значение факторов-6	-1,7
Факторы финансового положения (ФП)	
Прибыль на вложения	5
Финансовая зависимость	3
Ликвидность	4
Необходимый / имеющийся капитал	5
Поток средств	2
Легкость ухода с рынка	2

Риск предприятия	5
Ось ФП: Среднее значение факторов	3,7

*Составлено автором

Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат, показанных на рис. 3.

Быстрый рост рынка

Медленный рост рынка

Сильная конкурентная позиция

Слабая конкурентная позиция

ФП

ПО

СС

КП

Рисунок 3. Модель Томпсона и Стрикланда.

На основании рисунка 3 мы видим, что предприятию свойственна агрессивная позиция, которая характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. ООО «Берикап» имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранить его использованием имеющегося финансового потенциала.

Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

В сложившейся ситуации можно порекомендовать предприятию использовать стратегии расширения доли рынка и концентрации ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

Заключение

Фирма ООО "БЕРИКАП" зарегистрирована 15 марта 2002 года. Регистратор – Инспекция МНС России по Борскому району Нижегородской области.

Виды деятельности (по кодам ОКВЭД): производство пластмассовых изделий для упаковывания товаров.

Миссией ООО «Берикап» является: «Бесперебойное обеспечение производственных предприятий качественной тарой».

Главным конкурентом является ООО "УПАК-ЭКО". Его продукция практически постоянно отличается высоким качеством, широким ассортиментом. Главный недостаток – довольно высокие цены.

У ООО «Берикап» существуют существенные конкурентные преимущества по сравнению с другими фирмами отрасли. Однако надо отметить низкую эффективность рекламы предприятия.

Среди сильных сторон предприятия можно выделить хорошо сформулированные цели и задачи предприятия, высокую квалификацию и хорошую мотивацию персонала, созидательный тип предприятия и потенциал к дальнейшему развитию, а также высокую рентабельность и рост оборотных средств. Однако необходимо обратить в дальнейшем внимание на слабые стороны ООО «Берикап»: недостаточную гибкость организационной структуры, неучастие персонала в принятии управленческих решений, недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений, а также то, что предприятие не имеет специально разработанной системы норм и правил поведения людей в организации.

ООО «Берикап» использует стратегию усиления позиций на рынке. Предприятию свойственна агрессивная позиция, которая характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. ООО «Берикап» имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранить его использованием имеющегося финансового потенциала.

Список использованной литературы

1. Бендина Н.В. Маркетинг / н.в. бендина. – М.: ПРИОР, 2009 - 271 с.

2. Березин И.С. Маркетинговые исследования: инструкция по применению – М.: Юрайт, 2012 – 458 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р.Веснин. - М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада Лтд», 2007. - 384 с.
4. Виноградова С.В., Маркина Н.В., Юдникова Е.С., Яненко М.Б. Маркетинг торгового предприятия: учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2011. - 528 с.
5. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник / И.И.Герчикова. - М.: Юнити, 2010. – 364 с.
6. Глухов А.В. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А.В.Глухов – М.: Маркетинг, 2012 – 512 с.
7. Глухов А.В. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А.В.Глухов – М.: Маркетинг, 2007 – 512 с.
8. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: Теория, методология и практика – М.: Финпресс, 2009 – 496 с.
9. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. Изд. 2е переработ, и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 334 с.
10. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. / Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова – М.: Юристъ, 2012. – 336 с.
11. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т.Зуб — М.: Аспект Пресс, 2009. — 415 с.
12. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И.Кабушкин. - Минск: БГЭУ, 2010. – 316 с.
13. Комаров А.В. Современный менеджмент: теория и практика – СПб.: Питер, 2012 – 358 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2е изд. / Пер. с англ, под ред. С.Г. Божук. - СПб.: Питер, 2008. - 464 с.
15. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе / пер. с англ. А. Ю. Заякина – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012 – 560 с.
16. Курганов В.М. Современный менеджмент: Теория и практика управления – М.: Книжный мир, 2012 – 282 с.
17. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации / Ю.Н.Лапыгин, Д.Ю.Лапыгин, Т.А.Лачинина – М.: КноРус, 2011 – 412 с.
18. Мушкетова Н.С. Многоуровневая маркетинговая среда: сущность и содержание – Волгоград: Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2010. Т. 3. № 2. С. 124-129.

19. Портер М. Конкуренция / М.Портер – М.: Вильямс ИД, 2005. – 416 с.
20. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации – М.: ИНФРА-М, 2011 – 248 с.
21. Шульц М., Дерр Дж. Маркетинг профессиональных услуг [как продавать не продавая] / пер. с англ. Д. Кириенко – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012 – 496 с.

1. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе / пер. с англ. А. Ю. Заякина – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012, 174 стр. [↑](#)
2. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе / пер. с англ. А. Ю. Заякина – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012, 176 стр. [↑](#)
3. Шульц М., Дерр Дж. Маркетинг профессиональных услуг [как продавать не продавая] / пер. с англ. Д. Кириенко – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012, 112 стр. [↑](#)
4. Березин И.С. Маркетинговые исследования: инструкция по применению – М.: Юрайт, 2012 – 78 с. [↑](#)
5. Мушкетова Н.С. Многоуровневая маркетинговая среда: сущность и содержание – Волгоград: Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2010. Т. 3. № 2. С. 124 [↑](#)
6. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. Изд. 2е переработ, и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 131 с. [↑](#)
7. Березин И.С. Маркетинговые исследования: инструкция по применению – М.: Юрайт, 2012 – 96 с. [↑](#)
8. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. Изд. 2е переработ, и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 172 с. [↑](#)