

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Высокий уровень воздействия факторов внешней и внутренней среды на деятельность организаций обуславливает повышенный интерес к исследованию её внешнего и отраслевого окружения. Своевременно полученные сведения позволяют адекватно реагировать на происходящие и предполагаемые изменения, принимать необходимые решения, направленные на поддержание баланса с внешней и внутренней средой.

Анализ внешней и внутренней среды организации дает возможность не просто показать результаты различных экономических расчетов, а еще и оценить возможности роста фирмы в тех или иных перспективах. Также в процессе анализа организация находит свои слабые стороны, которые представляют угрозу для её сбалансированной работы. В свою очередь анализ отраслевого окружения позволяет изучить динамику изменения различных факторов, которые существенно влияют на конкурентную среду организации.

Любое предприятие является открытой системой. В процессе получения ресурсов со стороны, проектирования и производства продукции или оказания услуг, реализации этой продукции или этих услуг во внешнюю среду предприятие активно взаимодействует с этой средой, а также со средой внутренней. Все это содержится в предпринимательском процессе, направленном на достижение целей предприятия.

Целью работы является анализ внешней и внутренней среды организации.

Для решения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы внешней и внутренней среды предприятия
- изучить методы анализа внешней и внутренней среды предприятия
- провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Кондитер».

Предметом работы является внешняя и внутренняя среда предприятия.

Объектом работы является ООО «Кондитер».

Изучению проблем, связанных с управлением внешней и внутренней средой организации, посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых, на трудах которых базируется выполненное исследование. Ими исследованы и решены многие теоретические и прикладные задачи, обусловленные содержанием работ по управлению внешней и внутренней средой организации.

В результате выполнения работы были использованы труды таких авторов как Абрамова Г.П., Багиев Г.Л., Басовский Л.Е. и др.

При подготовке работы были использованы такие информационные источники как специализированная профессиональная литература, материалы из СМИ, данные интернет – ресурсов. Применены такие методы и приемы исследования как анализ, синтез, сравнение.

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

### **1.1. Понятие внешней и внутренней среды предприятия**

Трактуя понятие «менеджмент» необходимо отметить, что это не что иное, как управление социально-экономическими системами. В качестве систем часто рассматривают различные организации. Изначально менеджмент представлял собой теорию управления, центральным звеном которой было изучение деятельностного поведения людей.

Системный подход, широко применяемый в менеджменте, способствует выработке эффективных стратегий в изучении конкретных проблем, возникающих в организационной среде [2, с. 73].

Организационная среда представляет собой элементы и факторы, окружающие любую фирму, и влияющие на ряд процессов, происходящих в фирме. Насколько они многообразны? Здесь подходит образное сравнение со звёздным небом. Также, как и звёзд на небе, факторов и элементов насчитывается большое количество.

В теории менеджмента принято разделять среду организации. При этом разделение происходит на две структурные части, среди которых внутренняя среда организации и внешняя среда. Наглядно это представлено на рисунке 1.

Далее перейдем более подробному представлению структурных частей среды.

Под внешней средой организации понимают совокупность непосредственного и дальнего окружения [4, с. 19].

Совокупность ситуационных факторов, возникающих внутри организации, представляет собой внутреннюю среду. Главными элементами внутренней среды являются подсистемы внутри организации [7, с. 117].

Как правило, используют два подхода при выделении элементов. Классический (его еще называют общетеоретический) и административный, называемый отдельными авторами как технологический.



Рисунок 1 – Пример организационной среды

Каждая организация включает в себе ряд внутренних элементов, о которых сказал ещё Анри Файоль. Базируясь на его виды деятельности, можно выделить следующие элементы внутренней среды, то есть подсистемы: коммерческая, производственная, учетная, управления и безопасности [2, с. 74].

В этом подходе произведена классификация элементов внутренней среды организации по разделам. В числе этих разделов выделены экономический, кадровый, производственный, раздел продаж и др.

Ряд ученых придерживаются мнения, что необходимо выделять пять основных элементов внутренней среды организации, представленные на рисунке 2. Такой подход более распространен и цитируем в научных трудах [4, с. 21].



Рисунок 2 - Неразрывная взаимосвязь внутренних переменных организации

Кратко перечислим и охарактеризуем их.

Цели – это главная часть организации, ее основа. Как правило, главная миссия организации заключается в достижении поставленных целей.

Люди – это еще один немаловажный элемент организации. Без людей не будет действий даже, когда будет хорошая цель.

Структура – это своеобразный скелет каждой организации, которая расставляет все и всех по своим местам.

Задачи – сообщают, что должно быть сделано в организации.

Технология – это принцип работы организации, то, как она работает, и как делают продукцию или оказывают те или иные услуги.

Можно сказать что, все переменные оказывают влияние на той или иной вид деятельности организации. Если даже будет отсутствовать одна переменная, то организации уже не будет, в этом выражается неразрывная связь внутренних переменных любой организации. Отсутствие людей приводит к тому, что некому выполнять работу. Отсутствие целей приводит к тому, что возникает неизвестность того, для чего нужно выполнять работу [7, с. 118].

Отсутствие задач приводит к хаосу и дисбалансу действий организации.

Все, что существует за пределами организации принято называть внешней или деловой средой. Эта среда очень многообразна и существенно влияет на род деятельности любой фирмы. Влияние внешней среды на организацию может быть как положительным, так и отрицательным. Так, например, продуктовое эмбарго оказало отрицательное влияние на работу крупных торговых сетей, которые вынуждены были решать проблему поиском новых каналов поставок, обеспечением российского рынка новыми продуктами отечественного производства. С другой стороны, подобный факт можно признать положительным, так как введение эмбарго дало возможность увеличивать объёмы продаж российских производителей расширяющих свои сегменты благодаря снижению конкуренции со стороны иностранных производств. Различной также может быть и степень влияния внешней среды на организацию. К примеру: конкуренты выдвинули на рынок новый товар или услугу.

Соответственно организации нужно также работать над совершенствованием своей продукции либо над производством новой, ранее не встречающейся на

рынке. Однако при наступлении экономического кризиса, сложно что-либо противопоставить конкурентам и организация выбирает путь адаптации к внешней среде, приспособляясь к возникшим условиям [15, с. 137].

Внешнюю среду можно представить как среду прямого и косвенного воздействия. Схематически это показано на рисунке 3.

Под средой прямого воздействия понимают совокупность факторов, находящихся в непосредственно близком окружении организации и влияющих на нее. При этом организация также может оказывать влияние на подобные факторы. Таким образом, возникает взаимообратное влияние. К элементам среды прямого воздействия относятся:

- конкуренты, предлагающие схожую продукцию, привлекая к себе часть потребителей, которые могли бы быть клиентами организации, предлагая этим потребителям более востребованную продукцию;
- поставщики – фирмы, предоставляющие возможность функционирования организации, путем осуществления поставок необходимых материалов. Однако, поставщики могут сорвать поставку, нарушив установленный договор и в данном случае организация столкнется с проблемой, влекущей остановку производства;
- потребители – люди или фирмы, приносящие организации прибыль, покупая продукцию, произведенную этой организацией или пользуясь ее услугами. Но потребителей могут переманить к себе конкуренты, и тогда возникнет падение темпов роста прибыли организации;



Рисунок 3- Внешняя среда организации

- трудовые ресурсы – это один из уникальнейших факторов, находящихся как во внешней, так и во внутренней среде организации. Трудовые ресурсы могут оказать влияние на развитие организации высокой степенью квалификации или ее низким уровнем. От степени квалификации трудовых ресурсов напрямую зависит улучшение или ухудшение результативности работы организации [15, с. 139];

К среде косвенного воздействия относят макрофакторы, оказывающие такое влияние на деятельность организации, которому организация ничего не могут

противопоставить. К примеру, органы государственного регулирования и контроля, устанавливающие правила для всех организаций, обязывающие выполнять их и наказывающие за несоблюдение норм законодательства. Как правило организация должна спрогнозировать и готовиться или уже приспособливаться к изменениям. Если организация этого не сделала, то скорее всего ее могут ждать необратимые процессы, которые приведут к разрушению организации, такие элементы:

- 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 техногенных и природных факторов;
- международная среда – влияние событий протекающих в жизни мирового сообщества.

Итак, можно сделать вывод, что внешняя среда организации оказывает сильное влияние на все процессы, которые протекают в жизни организаций. Современный менеджмент сообщает о необходимости своевременно и систематически скапливать и анализировать данные о внешней среде [17, с. 147].

## **1.2. Методы анализа внешней и внутренней среды предприятия**

Основываясь на подходе деления инфраструктуры организации на внешнюю и внутреннюю, после определения целей необходимо обратиться к диагностике процесса стратегического управления.

Первоочередное значение имеет анализ внешней среды. Анализ внешней среды – это процесс, с помощью которого разработчики стратегии отслеживают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации [21, с. 237].

Он дает предприятию время для рассмотрения возможностей, планирования мероприятий на случай непредвиденных обстоятельств, разработки системы реагирования на возможные угрозы и на формирование стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в выгодные возможности.

В ходе анализа внутренней среды организации цели могут быть подвержены корректировке. Таким образом, этот анализ представляет собой основу для определения базовых стратегий фирмы.

В литературе описано достаточное количество разработанных методов и инструментов оценки среды, применяемых на практике. В таблице представлен сравнительный анализ указанных методов и инструментов [1, с. 45].

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее компонентов: макроокружения или макросреды (среды косвенного воздействия) и непосредственного окружения – микросреды или микроокружения (среда прямого воздействия). Считается, что помимо оценки рыночной конъюнктуры, он также должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально- культурное поведение.

Таблица 1 - Сравнительный анализ методов и инструментов оценки внутренней и внешней среды

Методы и инструменты анализа внутренней и внешней среды	Краткая характеристика	Оценка
---------------------------------------------------------	------------------------	--------

Конкурентный анализ

Включает в себя определение главных экономических характеристик отрасли, движущих сил развития отрасли, оценку сил конкуренции и конкурентных позиций соперничающих предприятий, анализ ближайших конкурентов, оценку перспектив развития отрасли, а также ключевые факторы успеха, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции

Основное внимание уделяется такому фактору прямого воздействия внешней среды, как конкуренты. Анализ внутренней среды носит поверхностный характер

Сравнительный отраслевой анализ

Осуществляется путем сравнения финансовых показателей эффективности деятельности предприятий одной отрасли: оборот, рентабельность, производительность труда и т.д. В ходе проведения анализа производится сравнение развития предприятия с его конкурентами, а так же сравнение показателей предприятия со среднеотраслевыми значениями тех же показателей

Оцениваются только финансовые показатели эффективности деятельности предприятия. Вызывает сомнение сопоставимость сравниваемых величин, которые могут исчисляться путем усреднения показателей, присущих предприятиям отрасли, применяющим разные системы учета и проводящим разную балансовую политику

Анализ ресурсов	<p>Состоит из описания и оценки финансовых, организационных и технологических ресурсов (создание профиля ресурсов), сопоставления созданного профиля с требованиями рынка (выявление сильных и слабых сторон оцениваемого предприятия) и идентификации специфических компетенций (сильные и слабые стороны оцениваемого предприятия сравниваются с сильными и слабыми сторонами основного конкурента)</p>	<p>Анализируется и оценивается исключительно внутренняя среда предприятия. Полностью исключается влияние факторов внешней среды. Основой для дальнейшей разработки стратегии служит сопоставление с деятельностью основного конкурента</p>
SNW-анализ	<p>Состоит из описания и оценки параметров внутренней среды организации по трем альтернативным позициям: сильной, нейтральной и слабой</p>	<p>Досконально анализируется и оценивается только внутренняя среда как ресурс организации. Не описывается и не оценивается влияние факторов внешней среды</p>

<p>Конкурентный анализ по модели «Пять сил» М. Портера</p>	<p>Проводится путем анализа детерминант пяти внешних сил:</p> <p>рыночная власть поставщиков;</p> <p>рыночная власть покупателей;</p> <p>власть существующих конкурентов;</p> <p>угроза появления новых конкурентов;</p> <p>угроза появления товаров-субститутов. Анализ включает два этапа:</p> <p>Присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки.</p> <p>Анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий</p>	<p>Оценивается только конкурентное положение предприятия на рынке. Не уделяется внимание другим факторам прямого и косвенного воздействия внешней среды и факторам внутренней среды организации</p>
	<p>Осуществляется с помощью детального описания и оценки социальных, технологических, экономических и политических факторов, оказывающих влияние на деятельность организации</p>	<p>В подробностях описываются и анализируются факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды организации. Полностью исключена оценка факторов внутренней среды</p>

SWOT-анализ	Предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей, а так же их оценку	Позволяет оценить воздействие на организацию факторов как внешней, так и внутренней среды и их совместного влияния
-------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Процедуры внутреннего анализа включают в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры и т.п.

Среди инструментов стратегического менеджмента, используемых для оценки влияния факторов внешней среды, широкое распространение получил STEP-анализ (PEST-анализ). Данная техника часто используется для анализа макросреды. В зависимости от приоритета за исключением некоторых групп факторов различают следующие варианты этой техники [4, с. 197]:

1. STEP-анализ: приоритет отдается социальным и технологическим факторам. Подходит для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой.
2. PEST-анализ: приоритет экономических и политических факторов. Подходит для стран со слабой экономикой или стран с переходной экономикой.

При проведении анализа должны быть конкретизированы все социальные, технологические, экономические, политические факторы, влияющие на рынок и на развитие компании в нем [4, с. 198].

В научной и практической литературе описываются два метода проведения STEP-анализа: использование четырехпольной матрицы и табличного формата. Второй метод является более удобным, так как существует возможность дать количественную оценку влияния факторов и их числовой рейтинг.

STEP-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.

Микросреда (рыночная среда) – область прямого влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия. Анализ рыночных сил, которые могут повлиять как

положительно, так и отрицательно на компанию, может быть осуществлен с использованием методики «Пять сил» М. Портера. Анализ микросреды на основе методики «Пять сил» М. Портера позволяет определить возможные пути развития сил рыночной среды и на основе данных построить коммуникационную стратегию взаимодействия с этой средой, основанную на максимальном извлечении прибыли из этих изменений.

Анализ внутренней среды компании раскрывает те возможности, тот потенциал, который может ожидать конкурентоспособная компания в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше понять цели и задачи, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Важно помнить, что компания не только производит продукцию для рынка, но также дает возможность существования своим сотрудникам, предоставляя им рабочие места, обеспечивая их социальными гарантиями. В ходе этого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей стратегическим целям компании по достижению и поддержанию своих конкурентных преимуществ, задачам по удовлетворению будущих потребностей рынка. Такая логика планирования «от ресурсов – к стратегии» очень эффективна [4, с. 199].

Анализ внутренней среды, выявление сильных и слабых ее сторон, входит в метод комплексного анализа среды – SWOT-анализ.

Рассмотрев и проанализировав приведенные в литературе методики проведения SWOT-анализа, можно выявить и обобщить его следующие основные этапы:

Этап 1 – определение цели. SWOT-анализ всегда проводится с определенной целью, он не бывает абстрактным. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы – понятия относительные и зависят от времени, места, характера действий субъектов.

Этап 2 – определение объекта исследования. Анализ может подвергаться компания в целом, отдельные подразделения (филиалы и т.п.) или бизнес-единицы.

Этап 3 – выявление сильных и слабых сторон с точки зрения намеченной цели.

Этап 4 – определение рыночных возможностей и угроз с точки зрения намеченной цели.

Стратегия компании во многом определяется ее рыночными возможностями. В зависимости от различных условий они могут быть как перспективными, так и бесперспективными и изменяются по списку приоритетов от очень привлекательных (абсолютно необходимо их использовать) до интересующих компанию в последнюю очередь.

Определенные факторы внешней среды достаточно часто оказывают влияние на положение и благополучие организации.

Этап 5 – сведение результатов исследования в одной четырехпольной таблице SWOT-анализа. Система рейтинга, уточнение формулировок сильных и слабых сторон. Выборка 3–5 (это самое оптимальное количество) важных сильных и слабых сторон, составление для них краткого названия – «ярлычков».

Этап 6 – ранжирование, уточнение формулировок возможностей и угроз. Выборка 3–5 (это самое оптимальное количество) важных возможностей и угроз, составление для них краткого названия – «ярлычков».

На данном этапе должны быть разработаны и отмечены компенсирующие меры для каждой угрозы, чтобы нейтрализовать или превратить ее в возможность.

Этап 7 – сведение избранных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырехпольную матрицу граничных стратегий.

Этап 8 – формулировка критериев, необходимых для определения условий, при которых определенная стратегия запускается в реализацию. Выбор основной стратегии для достижения целей на текущий момент.

Этап 9 – анализ основной стратегии, основанной на тех, которые не были выбраны. Например, выбираются некоторые из мероприятий, которые будут проводиться для того, чтобы облегчить и ускорить переход – в случае необходимости при изменении условий – на другую базовую стратегию.

Окончательный вариант стратегии будет состоять из базовой с добавлением некоторых элементов других стратегий, которые будут использованы при определенных условиях [7, с. 129].

Этап 10 – примерная оценка стоимости внедрения выбранной стратегии, которая подразумевает не только финансовые и материальные затраты, но и временные затраты.

Этап 11 – подготовка и утверждение плана-графика (с лицами, принимающими решения, и ожидаемыми результатами) и бюджета (включая расходы на компенсацию за риски и на мотивацию менеджеров).

На этом же шаге владельцем, собранием акционеров или советом директоров утверждается стратегия, а также порядок ее изменения.

Описанные выше этапы проведения SWOT-анализа в большей части присущи как качественным, так и количественным методикам. Указанные методики отличаются по способу оценки показателей и уровню формализации. Качественные методики предусматривают выбор экспертами возможных сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз.

Рассмотрим основные качественные методики проведения SWOT-анализа [19, с. 60].

Самой часто используемой качественной методикой проведения SWOT-анализа является методика с форматом в виде четырехпольной таблицы.

Этапы реализации методики:

1. Определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т.д.) или бизнес-единицы.
2. Определение критериев отбора и отбор экспертов.
3. Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы.
4. Заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа. Данная методика обычно не имеет ограничений по числу факторов, оцениваемых экспертами.
5. Подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия.
6. Использование результатов итогового формата SWOT-анализа в процессе стратегического планирования.
7. После окончания планового периода следует проведение оценки запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде.

Рассматриваемая методика качественного SWOT-анализа с использованием четырехпольной матрицы решает часть этих проблем.

Данная методика позволяет получить не только перечень сильных и слабых сторон предприятия, возможности и угрозы рыночной среды, но и определить возможные стратегии для учета их при разработке программ предприятия [7, с. 131].

1, 2, 3, 5 этапы реализации методики аналогичны рассмотренным ранее.

4 этап – заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа в две стадии.

На первой стадии каждый эксперт определяет набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые, с его точки зрения, наиболее важны. Факторы оцениваются по группам: сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рыночной среды. Указанная методика предусматривает ограничения по числу факторов, оцениваемых экспертом, – обычно не более 5 по каждой группе.

На второй стадии каждый эксперт сопоставляет данные четырех групп факторов для разработки возможных стратегий.

Обычно первая стадия анализа выполняется каждым экспертом самостоятельно, а затем проводится общее обсуждение заполненной итоговой формы по данной стадии и совместная разработка второй части.

Далее происходит использование результатов итогового формата SWOT-анализа в процессе стратегического, а также тактического планирования. После окончания планового периода производится оценка запланированных действий с точки зрения достижения целей предприятия в рыночной среде (реализация обратной связи).

Матрица SWOT-анализа строится на двух векторах:

- состояние внешней среды (горизонтальная ось);
- состояние внутренней среды (вертикальная ось).

Каждый вектор разбивается на два раздела (уровня состояния):

- возможности и угрозы, исходящие от состояния внешней среды;

- сила и слабость потенциала фирмы.

Указанные разновидности SWOT-анализа считаются наиболее эффективными для частных предпринимателей и руководителей малого и среднего бизнеса, так как сравнительно просты при составлении и не требуют больших финансовых затрат.

Количественные методики SWOT-анализа являются менее распространенными и более сложными, но в то же время позволяют оценивать важность и силу влияния фактора на предприятие. На практике решения о возможных действиях и программах предприятия принимаются в условиях ограниченных ресурсов: временных, административных, материальных и финансовых. В таком случае очень важно правильно распределить ресурсы для достижения поставленных целей с учетом приоритетности и эффективности [7, с. 133].

Генри Ассель (Henry Assael) предлагает вариант четырехпольного матричного формата для анализа, но с введением балльной оценки. В рамках данной методики производится оценка связи факторов по группам стратегических действий с анализом их отрицательного (-) или положительного (+) воздействия.

Этапы проведения SWOT-анализа с применением указанной методики соответствуют базовому методу с использованием четырехпольной матрицы. Основные дополнения касаются четвертого этапа, на котором происходит заполнение согласованного экспертами формата анализа.

Указанное действие происходит в две стадии. На первой стадии каждый эксперт самостоятельно определяет набор факторов внешней и внутренней среды предприятия, которые, с его точки зрения, являются значимыми. Данная методика предусматривает ограничения для количества факторов, оцениваемых экспертом, обычно не более 5 по каждой группе. Заполняются внешние колонки формата группами. На второй стадии каждый эксперт сопоставляет данные четырех групп факторов и проставляет балльную оценку возможной связи факторов по четырем группам.

Возможен количественный анализ в рамках методики SWOT-анализа с использованием табличной формы и системы балльной оценки в виде профиля.

Этапы реализации методики:

1, 2 этапы методики аналогичны методу SWOT-анализа с использованием табличной формы.

3 этап – разработка формата для занесения результатов анализа и набор показателей оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз во внешней среде осуществляется специалистами предприятия или методом экспертной оценки. Набор показателей анализа должен отвечать критериям актуальности в настоящий момент и на будущее для того, чтобы можно было использовать один и тот же формат для проведения анализа в течение нескольких плановых периодов. Набор показателей в данной методике может быть изменен с учетом специфики предприятия и отрасли [15, с. 219].

4 этап – заполнение согласованного экспертами формата SWOT-анализа происходит в две стадии:

- На первой стадии эксперты индивидуально проставляют балльную оценку для каждого показателя.

Шкалы могут использоваться различные, например от 1 до 10, сгруппированные по оценкам – низким, средним и высоким. После этого на формат наносится профиль.

- На второй стадии каждый эксперт предполагает возможную степень изменения оценки показателей SWOT-анализа в результате возможных предпринимаемых действий. Эксперты предлагают варианты использования сильных сторон предприятия для того, чтобы снизить негативное влияние слабых сторон или улучшить показатели, которые являются слабыми сторонами предприятия.

5 этап – подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия заключается в суммировании балльной оценки отдельных экспертов и нахождении среднего или средневзвешенного значения, если были предусмотрены рейтинговые коэффициенты для экспертов.

6 этап – использование результатов итогового формата SWOT-анализа в процессе стратегического, а также тактического планирования.

Рассмотренные количественные методики проведения SWOT-анализа являются наиболее часто используемыми в российской практике.

В научной и практической литературе так же описываются методы многокритериальных балльных оценок, экспертных оценок, статистического анализа, которые позволяют произвести более точный анализ на основе количественных показателей и оценок.

Первый из таких методов – это SWOT взвешенная балльная оценка. Указанная матрица позволяет отслеживать изменение ситуации в динамике. Как правило, она дополняется матрицами из описанных выше количественных методов проведения SWOT-анализа [15, с. 221].

Метод проведения SWOT-анализа в виде матриц применяется в российской практике крайне редко и требует высокой квалификации персонала и использования специального программного обеспечения обработки данных.

Рассмотрев существующие методики проведения SWOT-анализа, можно говорить о своевременности и актуальности постановки проблемы модернизации SWOT-анализа для целей применения его не только в уже действующих организациях, но и для предприятия, находящегося в стадии создания.

Кроме того, российский бизнес по своей сути подразумевает высокий риск вложений, и для большей точности выводов результаты анализа должны базироваться на количественных показателях, с математически корректно рассчитанными значениями погрешностей.

Проанализировав существующие методики, можно сделать вывод, что главным препятствием в формализации SWOT-анализа является преобладание качественных данных над количественными, поэтому сбор и анализ необходимой информации носит экспертный характер, и к данным процессам привлекаются в основном руководители высшего звена и узкоспециализированные наиболее компетентные работники.

Многие авторы не рекомендуют привлекать специализированных экспертов, так как в короткое время невозможно узнать специфику конкретного рынка и конкретного предприятия. Как показывает практика, обратная тенденция привела к плохим результатам большое количество фирм, которые надеялись разработать стратегию организации, опираясь не на свои силы и знания, а на различные консалтинговые компании. Неправильно выбранная стратегия – это не просто потерянное время, она может задать неправильное направление развития фирмы. Поэтому опасна как недостаточная детализация при SWOT-анализе, так и упущение оптимального момента принятия стратегического решения из-за затянувшегося анализа [21, с. 143].

Роль SWOT-анализа может быть более значимой для предприятия, если аналитикам предложить методы формализации его проведения. Тогда результаты сведутся не к огромному количеству возможных альтернатив изменения внутренних

параметров для повышения эффективности использования факторов во внешней среде, а к выбору доминирующего поля, на основе которого впоследствии и может быть разработана стратегия организации. Вследствие формализации сам анализ становится более сложным, но его результаты будут более полезны для руководителей, занимающихся стратегическим планированием. Подобная методика должна упростить процесс проведения анализа внешней среды и управленческого исследования сильных и слабых сторон организации, что в современных условиях динамично изменяющихся рынков является актуальным. В целом же ускорение проведения анализа и снижение уровня субъективизма позволяют повысить конкурентоспособность предприятия [21, с. 145].

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

### **2.1. Общая характеристика ООО «Кондитер»**

Общество с ограниченной ответственностью «Кондитер» создано и действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». В своей деятельности общество руководствуется действующим законодательством и Уставом предприятия. Целью создания является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли и насыщения рынка кондитерской продукцией.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Кондитер». Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ООО «Кондитер».

Головной офис ООО «Кондитер» находится в городе Новосибирске.

Представительство в Кемеровской области расположено в городе Киселевске.

Непосредственно сама кондитерская фабрика ООО «Кондитер» располагается в городе Киселевске Кемеровской области, вблизи крупных городов Кемерово, Новокузнецк, Прокопьевск, Междуреченск. Небольшое расстояние до Новосибирской области и Алтайского края, способствует расширению торговых связей с ними, создает благоприятные условия для реализации готовой продукции

и поставки сырья автомобильным транспортом.

Общество является юридическим лицом с момента государственной регистрации в установленном порядке. Имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков. Общество имеет круглую печать содержащую полное наименование на русском языке и указанное место нахождения Общества. Общество имеет штамп со своим фирменным наименованием, собственную эмблему и товарный знак.

Предметом деятельности Общества является: производство и реализация кондитерских изделий.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- оказание услуг по производству кондитерских изделий из давальческого сырья;
- торгово-закупочная деятельность.

ООО «Кондитер» вправе осуществлять любые иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Высшим органом управления ООО «Кондитер» является общее собрание участников. Общество осуществляет оперативный и бухгалтерский учет результатов своей работы, ведет статистическую отчетность в порядке установленным законодательством России.

Общее собрание на котором утверждаются годовые результаты деятельности Общества, проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года.

Единоличным исполнительным органом Общества является Директор Общества, который избирается общим собранием участников Общества сроком на 3 (три) года.

Организационная структура ООО «Кондитер» (Рисунок 4).

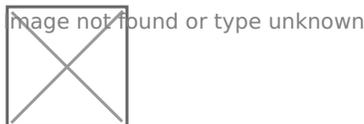


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Кондитер»

Данные бухгалтерской отчетности предприятия являются коммерческой тайной, поэтому будем проводить исследования за определенные периоды.

Таблица 2 - Горизонтальный анализ баланса, тыс. руб.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение абс. 2016 года	Темп роста	Изменение абс. 2017 года	Темп роста
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Основные средства	1710	4398	4918	2 688	157,19	520	11,82
ИТОГО по разделу I	1 710	4 398	4 918	2 688	157,19	520	11,82
<b>II. Оборотные активы</b>							
Запасы	1383	4893	6491	3 510	253,80	1598	32,66
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	21	63	74	42	200,00	11	17,46
Дебиторская задолженность	1008	4597	4588	3 589	356,05	-9	-0,20
Денежные средства и эквиваленты	181	2243	2581	2 062	1139,23	338	15,07
ИТОГО по разделу II	2592	11796	13734	9 204	355,09	1938	16,43
Баланс	4302	16194	18652	11 892	276,43	2458	15,18

## ПАССИВ

### III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Уставный капитал	320	320	320	0	0,00	0	0,00
Добавочный капитал (без переоценки)	28	30	27	2	7,14	-3	-10,00
Резервный капитал	2	5	4	3	150,00	-1	-20,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3472	6278	9194	2 806	80,82	2916	46,45
ИТОГО по разделу III	3 821	6633	9605	2 812	73,59	2972	44,81

### IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

ИТОГО по разделу IV	0	0	0				
---------------------	---	---	---	--	--	--	--

### V . КРАТКОСРОЧНЫЕ ПАССИВЫ

Заемные средства	152	1909	1985	1 757	1155,92	76	3,98
Кредиторская задолженность	329	7652	7062	7 323	2225,84	-590	-7,71
ИТОГО по разделу V	481	9561	9047	9 080	1887,73	-514	-5,38

БАЛАНС 4302 16194 18652 11 892 276,43 2458 15,18

Таблица 3 - Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках, тыс. руб.

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение абс. 2016 года	Темп роста, %	Изменение абс. 2017 года	Темп роста, %
Выручка-нетто от продажи товаров, продукции, работ, услуг	8464	33508	47908	25 044	295,89	14400	42,97
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	7 978	29281	42663	21 303	267,02	13382	45,70
Валовая прибыль	486	4227	5245	3 741	769,75	1018	24,08
Коммерческие расходы	1	1	1	0	0,00	0	0,00
Управленческие расходы	1	1	1	0	0,00	0	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	486	4225	5243	3 739	769,34	1018	24,09
Прочие доходы и расходы							

Прочие доходы	2	3	3	1	50,00	0	0,00
Прочие расходы	3	1	1	-2	-66,67	0	0,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	486	4227	5245	3 741	769,75	1018	24,08
Текущий налог на прибыль	97	845	1049	748	771,13	204	24,14
Чистая прибыль (убыток)	389	3382	4196	2 993	769,41	814	24,07

Выводы по горизонтальному анализу:

За анализируемый период оборотные активы предприятия увеличились с 489 до 13734 тыс. руб. Данное увеличение вызвано преимущественно за счет увеличения запасов с 113 до 6491 тыс. руб. и дебиторской задолженности с 185 до 2581 тыс. руб.

Увеличение внеоборотных активов вызвано с увеличением основных средств с 232 до 4918 тыс. руб.

При проведении вертикального анализа третьего раздела баланса было выявлено постоянство капиталов и резервов, за счет роста нераспределенной прибыли.

При анализе пятого разделов баланса выявлено увеличение кредиторской задолженности организации с 16 руб. до 7062 руб. в 2016 году.

После анализа проведенных расчетов можно сделать вывод, что в целом произошло уменьшение валюты баланса с 721 до 18652 тыс. руб.

## **2.2. Применение методов анализа внешней и внутренней среды в деятельности ООО**

## «Кондитер»

Рассмотрим эффективность отдельных функциональных направлений деятельности организации (маркетинга, системы поставок и системы продаж, таблицы 4-6). Данные функциональные направления определяют развитие компании, поэтому выбраны для анализа.

Таблица 4 - Сильные и слабые стороны маркетинга

### **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ**

### **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ**



	Недостаток широкомасштабных рекламных кампаний с целью привлечения наибольшего количества клиентов
Еженедельный мониторинг цен конкурентов	
Наличие базы данных по клиентам	Недостаточное количество персонала в отделе маркетинга не позволяет заниматься исследованием рынка в соответствии со стоящими перед компанией целями
Наличие отдела маркетинга, занимающегося только маркетинговой работой, не совмещаемой со сбытом	Отсутствие программного обеспечения по маркетингу: программы, которые помогут обрабатывать статистику, планировать деятельность.
Глубокое изучение рынка деятельности	
Изучение поведения клиентов	Отсутствие бюджетирования рекламных компаний, маркетинговых исследований
Регулярный сбор необходимой информации и предоставление ее в обработанном виде сотрудникам других отделов, руководству для принятия решений	Плохо анализируются результаты рекламных компаний. Отсутствие инициатив в формировании ассортиментной политики предприятия
Хорошо продуманная, минимизированная по затратам рекламная стратегия фирмы, позволяющая «отметиться» во всех необходимых изданиях	Отсутствие контроля, анализа и выработки предложений по работе с ассортиментом и ценами в торговых центрах
Проведение регулярной товарной рекламы	Отсутствие информации о конкурентах: стратегия развития
Использование адресной рекламы	доля рынка
Наличие товарного знака компании	система скидок
	основные поставщики
	финансовые результаты
	9. Пассивное влияние отдела маркетинга на ценообразование

Таким образом, для повышения эффективности деятельности компании необходимо развивать сильные стороны и постараться избавиться от слабых сторон.

Таблица 5 - Сильные и слабые стороны системы поставок

**СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ**

**СЛАБЫЕ СТОРОНЫ**

Четкое закрепление товарных групп за менеджерами, отсутствие дублирования

Контроль за осуществлением сделок и кредиторской задолженностью

Существование круга постоянных поставщиков

Преимущественное поступление товара с отсрочкой платежа.

Выполнение обязательств перед поставщиками. Имидж компании как стабильного и корректного партнёра у поставщиков

Хорошая техническая оснащённость отдела.

Плановая система расчета с поставщиками.

Наработан огромный опыт – методика закупок товаров по телефону. Неплохая кредиторская задолженность. Достаточный ассортимент.

Большой опыт в подготовке и осуществлении закупок товаров.

Профессиональный персонал со знанием рынка. Экономический анализ сделок.

Запаздывание поставок пользующегося спросом в данный период товара, приводящее к снижению эффективности сделок

Большой процент предоплат

Отсутствие своевременной информации об остатках не позволяет оперативно управлять закупками

Отсутствие программного продукта, позволяющего внедрить систему мотивации для менеджеров по поставкам

По некоторым группам - отсутствие альтернативных поставщиков, что приводит к сбоям в поставках

Не отслеживаются складские запасы, что приводит к затовариванию

Отсутствие гибкой системы закупок т.е. плохо учитывается сезонность товара

По табл.5 можно отметить, что сильные стороны позволяют компании осуществлять эффективную закупочную деятельность, но для минимизации коммерческих рисков необходимо развивать и слабые стороны.

## **Таблица 6 - Сильные и слабые стороны системы продаж**

## СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Наличие службы доставки товара клиентам

Охват региона за счет системы доставки

Современные, хорошо оборудованные складские помещения

Удобное для клиентов местонахождение складов.

Реализация товара юридическим и физическим лицам

Предоставление услуг клиентам (различные условия оплаты, льготы, доставка)

Индивидуальный подход к крупным клиентам. Гибкое ценообразование. Известность фирмы. Сильные позиции в области.

## СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Отсутствие достаточного количества специалистов, занимающихся поиском и привлечением клиентов

Не хватает использования современных техник продаж, например, «агрессивности» и «прессинга» в продажах

Слабо поставлена работа по прямым продажам

Отсутствие анализа продаж

Некорректная система мотивации, привязанная исключительно к объему отгрузки товаров

По табл.7 отметим, что для дальнейшего роста продаж необходимо учесть слабые стороны при организации систем мотивации торгового персонала.

Обобщим полученные данные и сведём их в таблицу 7.

Таблица 7 - Анализ потенциала предприятия

### Экспертная оценка

Области компетентности фирмы

1 2 3 4 5

Менеджмент		<input type="checkbox"/>
Маркетинг		<input type="checkbox"/>
Финансы		<input type="checkbox"/>
Управление персоналом	<input type="checkbox"/>	
Система продаж		<input type="checkbox"/>
Система поставок		<input type="checkbox"/>

Таким образом, в целом внутреннюю среду компании можно признать достаточно эффективной. Наличие профессиональных менеджеров и хорошей организации управления кадрами показывают высокий потенциал предприятия. Слабыми сторонами деятельности является управление персоналом и состояние финансов. Для улучшения ситуации предлагается совершенствование системы мотивации торговых представителей, с целью учета финансовых показателей (состояния товарных запасов, дебиторской задолженности, валовой прибыли) при начислении премиальной части заработной платы.

Проведем анализ внешней среды в табл. 8.

Таблица 8 - Анализ факторов внешней среды компании

Факторы внешней среды	Оценка качества					Важность
	5	4	3	2	1	

ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:

## 1. ПОКУПАТЕЛИ:

1.1. Крупные клиенты	+	0,05
1.2. Мелкие клиенты	+	0,04
1.3. Угроза неплатежей со стороны клиента		+ 0,04
1.4. Угроза потери клиента	+	0,05
1.5. Важность появления нового клиента		+ 0,04
1.6. Возраст покупателей		+ 0,03
1.6.1. от 16 лет до 25 лет		+ 0,05
1.6.2. от 26 лет до 45 лет	+	0,04
1.6.3. от 46 лет до 55 лет		+ 0,04
1.6.4. от 56 лет и старше		+ 0,03

## 2. КОНКУРЕНТЫ:

2.1. Преимущества	+	0,05
2.2. Слабость		+ 0,04
2.3. Борьба с конкурентами		+ 0,04

### 3. ПОСТАВЩИКИ:

3.1. Надежность	+	0,05
3.2. Необходимость поиска новых поставщиков	+	0,03
3.3. Репутация	+	0,04
3.4. Цены поставок	+	0,05

### 4. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА:

4.1. Устойчивость законов, по которым работает предприятие	+	0,05
4.2. Возможность появления новых законов	+	0,03
4.3. Субсидии	+	0,05
4.4. Налоги	+	0,04

### ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ:

5. Уровень социально-экономического развития	+	0,02
6. Уровень научно-технического развития	+	0,03
7. Уровень научно-технической развития в отрасли	+	0,04

## 8. Экономические кризисы внутри государства

+ 0,03

Таким образом, основными негативными факторами являются возможности неплатежей, налоговая нагрузка, экономические кризисы.

Перечислим основные угрозы и возможности ООО «Кондитер» (табл.9).

Таблица 9 - Список основных угроз и возможностей

Угроза	Возможность	Последствия для фирмы	Возможные меры для избегания угрозы или использования возможностей
Потеря клиента		<p>Финансовые потери, а в случае потери крупных клиентов, серьезные; возможно, сокращение зарплаты работников или сокращение штата. Падение репутации компании</p>	<p>Различные меры для удержки клиента: скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом</p>
	Появление клиента	<p>Дополнительный рынок сбыта, дополнительный источник поступления финансов</p>	<p>Скидки, рассрочка платежа, дополнительные услуги, заключение договоров на длительный срок.</p>

Преимущества конкурентов	Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой рыночной доли	Поиск и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться «обойти» конкурентов другими преимуществами.
Слабость конкурентов	Увеличение занимаемой рыночной доли, появление новых клиентов	Постараться усилить свои позиции на данной рыночной нише. При очень бедственном положении конкурента, предложить ему объединиться для устранения других конкурентов
Потеря поставщика	Срыв поставок, финансовые расходы, потеря клиентов, падение авторитета компании, поиск нового поставщика	Улучшение деловых отношений, рассмотрение и, если возможно, решение существующей проблемы; иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы
Появление нового поставщика	Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов	Перезаключение договоров имеет смысл делать только тогда, когда новый поставщик имеет хорошую репутацию или значительно более выгодные условия для сотрудничества.

Введение  
дополнительных  
налогов

Повышение  
стоимости товара

Попытка получения  
налоговых льгот

Предоставление  
государством  
субсидий

Уменьшение  
стоимости товаров,  
расширение  
предприятия и рост  
объема продаж

Попытка получения  
новых субсидий

Возможности – это потенциал предприятия. Как правило, угрозы для предприятия состоят из внешних факторов, однако нельзя забывать и о внутренних угрозах, которые нужно предотвратить в первую очередь.

Составим общую таблицу SWOT-анализа ООО «Кондитер» (табл. 10).

Таблица 10 - SWOT-анализ ООО «Кондитер»

#### СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Наличие отдела маркетинга, занимающегося только маркетинговой работой, не совмещаемой со сбытом

Регулярный сбор необходимой информации и предоставление ее в обработанном виде сотрудникам других отделов, руководству для принятия решений

Хорошо продуманная, минимизированная по затратам рекламная стратегия фирмы, позволяющая «отметиться» во всех необходимых изданиях

#### ВОЗМОЖНОСТИ

Появление клиента: Дополнительный рынок сбыта, дополнительный источник поступления финансовых средств

Слабость конкурентов: Увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов

Появление нового поставщика: Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов

Проведение регулярной товарной рекламы

Предоставление государством субсидий: Снижение стоимости товаров, расширение компании и увеличение объемов продаж

Контроль за осуществлением сделок и кредиторской задолженностью

Существование круга постоянных поставщиков

Большой опыт в подготовке и осуществлении закупок товаров

Наличие службы доставки товара клиентам

Современные, хорошо оборудованные складские помещения

Предоставление услуг клиентам (различные условия оплаты, льготы, доставка)

Индивидуальный подход к крупным клиентам. Гибкое ценообразование. Известность фирмы. Сильные позиции в области

#### СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Недостаток широкомасштабных рекламных кампаний с целью привлечения наибольшего количества клиентов

#### УГРОЗЫ

Потеря клиента: Финансовые потери, а в случае потери крупного клиента, значительные

Плохо анализируются результаты рекламных компаний

Преимущества конкурентов: Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка

Запаздывание поставок пользующегося спросом в данный период товара, приводящее к снижению эффективности сделок

Потеря поставщика: Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета фирмы, поиск нового поставщика

Отсутствие достаточного количества специалистов, занимающихся поиском и привлечением клиентов

Введение дополнительных налогов: Повышение стоимости товара

Слабо поставлена работа по прямым продажам

Отсутствие анализа продаж

Некорректная система мотивации, привязанная исключительно к объему отгрузки товаров

Анализ факторов внешней среды показал, что самыми слабыми сторонами организации являются угроза неплатежей со стороны покупателей, организация работы с отдельными группами покупателей, налоги, научно-техническое развитие и возможность экономических кризисов внутри страны.

Наиболее сильными сторонами является организация работы с крупными клиентами, надежность большинства поставщиков и благоприятные условия работы с ними.

## **2.3. Мероприятия по совершенствованию деятельности ООО «Кондитер»**

Предприятию ООО «Кондитер» можно порекомендовать применять следующие средства рекламы:

1) Более активное размещение наружной рекламы.

Географическое положение позволяет собственными силами, без согласования с госструктурами установить металлическую эстакаду с рамой под щит на территории производственного предприятия (20 метров южнее проходной около забора), щит будет идеально просматриваться с обоих направлений трассы, акцентируя внимание водителей на продукцию компании.

Также возможно размещение рекламы производственного предприятия на транспорте производственного предприятия. ООО «Кондитер» имеет 3 газели, которые развозят продукцию по торговым точкам. Данные автомобили можно было бы украсить фирменной символикой с изображением производимой продукции.

2) Анализ рекламных сообщений в прессе выявил следующую проблему. Реклама в газетах «Киселевские вести», «Шахтерская правда» по результатам анализа является малоэффективной. Можно порекомендовать разместить рекламу в информационно – развлекательной газете «Городок». Газета «Городок» тираж 40000 газет в неделю. Газета является популярной, современной. Большая часть нашей целевой аудитории покупает эту газету.

3) Создание и продвижение информационного сайта компании в Интернете, формирование стиля сайта, наполнение контента и организация оформления интернет заказов, например, на торты.

Сайт компании обеспечит дополнительный приток клиентов. На сайте можно представить образцы работ компании, разместить цены на предлагаемые услуги, выбрать личного менеджера. После создания сайта, его можно начинать применять как многофункциональный инструмент для привлечения целевой аудитории.

4) Аудио-реклама в местах продаж. Учитывая цель – увеличить объем продаж, этот вариант является эффективным. Звуковая реклама представляет собой аудио-ролик, который будет транслироваться в местах массового скопления

потребителей, а именно: супермаркеты, гипермаркеты, торговые центры, универсамы. Человек, совершая покупку, одновременно получает информацию о ООО «Кондитер», о том, где находится офис производственного предприятия. Таким образом, звуковая реклама в местах продаж продукта является важным звеном в цепочке построения маркетинговой коммуникации.

5) Реклама в справочнике 2ГИС.

Ежедневно тысячи людей обращаются к данному справочнику.

Медиаплан ООО «Кондитер» на плановый год представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Медиаплан ООО «Кондитер» на плановый год

Реклама в СМИ	Наименование	Стоимость за 1 месяц	Стоимость в квартал
Объявления в прессе	1. В бой за уголь	1. 370 рублей/мес.	1.1110 рублей/кв.
	2. Кулинария	2. 280 рублей/мес.	2.840 рублей/кв.
	3. Хозяюшка	3. 430 рублей/мес.	3.1290 рублей/кв.
	4. Городок	4. 500 рублей/мес.	4.1500 рублей/кв.
Телереклама	На местном канале СТС	5000 рублей	15000 рублей
Радиореклама	Киселевское городское радио 105,4 FM	1200рублей	3600рублей

Наружная реклама	В виде щита в районе Красного Камня	5000 рублей	15000рублей
Участие в специализированных ярмарках, выставках	Проводится раз в квартал, в районе Центр	-	12500 рублей
Итого		12 780 рублей	50840 рублей

С целью совершенствования рекламной деятельности ООО «Кондитер» рекомендуется разработать и внедрить новый медиаплан кондитерской компании, в котором определены оптимальные каналы размещения рекламы, проводимые с целью достижения максимальной эффективности рекламной кампании, а также обозначены затраты на их реализацию.

При размещении рекламы в газете «Городок» объявление автоматически добавляется на сайт газеты «Городок».

Дополнительные затраты на рекламную деятельность ООО «Кондитер» Заказ, покупка, установка рекламного щита на территории предприятия указаны в таблице 12.

Таблица 12 – Расходы на рекламный щит

Вид услуги	Цена
Изготовление отдельно стоящего билборда на территории предприятий (односторонний, с электрической подсветкой)	17000
Изготовление баннера	4400
Монтаж	2000

Итого

23400

Размещение рекламы предприятия на транспорте производственного предприятия. ООО «Кондитер». Предприятие имеет 3 ГАЗели, которые развозят продукцию по торговым точкам. Данные автомобили нужно украсить фирменной символикой с изображением производимой продукции.

Таблица 13 – Расходы на изготовление рекламного плаката для автомобиля ГАЗель

Количество автомобилей	Цена изготовления рекламного плаката на 1 автомобиль	Итого
3	6000 рублей	18000 рублей

Звуковая реклама представляет собой аудио-ролик, который будет транслироваться в местах массового скопления потребителей, а именно: супермаркеты, гипермаркеты, торговые центры, универсамы.

Таблица 14 – Расходы на аудио-рекламу в местах продаж.

Стоимость трансляции	Месяц	Квартал
12 трансляций в сутки	2100 рублей	6300 рублей
Стоимость разработки и записи аудиоролика -		1200 рублей
Итого		7500 рублей

Реклама в сети интернет. Создание Сайта-Визитки подходит как первый сайт, который потребует минимум времени для запуска. В дальнейшем возможен переход на более дорогой и усовершенствованный сайт.

Цена за разработку и обслуживание сайта-визитки в компании Kontur lite составляет 2 950 р.

В стоимость входит:

- сайт из 1 страницы (7 блоков);
- тема оформления;
- домен в зоне RU, РФ, SU и др.;
- система управления сайтом CMS.S3
- обслуживание сайта 1 год
- техническая поддержка

Затраты на рекламу в справочнике 2ГИС.

Базовое размещение предполагает:

- реклама на всех платформах 2ГИС;
- на компьютере, планшете и смартфоне;
- реклама при просмотре информации о конкурентах;

Цена базового пакета за 3 месяца 2891рубель.

Необходимо разработать мероприятия, связанные с расширением сферы торговли, как своеобразный вид рекламы, для формирования у покупателей приверженности к марке ООО «Кондитер», поощрение покупателей за приобретение новых видов продукции и увеличение объемов закупок (таблица 15).

Таблица 15 – Выбор средств стимулирования сбыта, рекламные рычаги воздействия

Пробные образцы	Торговые представители 1 раз в квартал организуют дегустации продукции в магазинах ООО «Кондитер»
-----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Демонстрация товара	Рекламная служба разрабатывает и организует оформление информационных листов и плакатов о новом товаре, обеспечивает ими торговых представителей.
Предоставление скидки	При приобретении более 5 кг предоставить скидку в размере 5% от объема продаж, более 8 кг – 8%, более 10 кг – 10%.
Сервисное обслуживание	Доставка продукции покупателю транспортом ООО «Кондитер» при условии полной загрузки машины.
Премии	20% от оклада торговому представителю за выполнение плана реализации, 25% за перевыполнение плана

Необходимо ООО «Кондитер» провести основные мероприятия: пресс-конференции по поводу жизни предприятия; престижная реклама кондитерской фабрики, пропагандирующая ее деятельность в целом, стиль управления, работу с кадрами, охрану окружающей среды.

Рекомендуется привлечь журналистов для написания некоммерческих статей, принять участие в теле – и радиопередачи, выпустить фирменный журнал предприятия, принимать активное участие в аукционах. Размещать на специальных сайтах ежегодные отчеты о деятельности предприятия.

В кондитерской отрасли, как и в любой другой, не существует универсального способа продвижения продукции. Для получения положительных результатов стоит сочетать одно с другим. Это будет, пожалуй, самое грамотное и самое эффективное решение.

Таким образом, вышеперечисленные рекомендации позволят укрепить свои позиции на рынке товаров, увеличить реализацию продукции ООО «Кондитер», получить дополнительную прибыль. Рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Любая компания, ведущая хозяйственную деятельность, имеет свою внутреннюю и внешнюю среду. К внутренней среде хозяйствования относят факторы производства, такие как: капитал, трудовые ресурсы, земля, сырье, предпринимательские способности, имеющаяся информация, время; используемые технологии, накопленный опыт хозяйствования, культура ведения бизнеса, сформировавшаяся репутация. Одним словом, речь идет о внутренних возможностях предприятия. Внешняя среда представлена поставщиками, посредниками, конкурентами, покупателями, государством, общественностью. В качестве хозяйствующих субъектов может выступать не только отдельно взятая компания, но и государство. Государство становится субъектом, если оно выступает в качестве игрока на международном рынке. Становясь таким игроком, государство не только получает прибыль, имеет издержки, но и несет риски (прежде всего репутационные). Внутренняя и внешняя среда компаний, относящихся к различным отраслям, во многом похожи.

При этом каждая сфера экономики накладывает свой отпечаток на формирование внутренней и внешней среды. Так, к внутренней среде относятся трудовые ресурсы, предпринимательские способности, информация, накопившийся опыт хозяйствования, сформировавшаяся репутация. Внешняя среда включает в себя посредников, конкурентов, покупателей, государство. Поскольку рассматривается внутренняя и внешняя среда не только компаний, но и государства, следует говорить о внутренней и внешней среде организации. Это связано с тем, что для организации обязательно как наличие ресурсов, так и тех, кто ими управляет.

В компании в качестве ресурсов выступают, прежде всего, труд и капитал, а управляют ими наемные руководители – менеджеры. Государство также обладает такими же ресурсами. Капитал формируется за счет монополии государства на печатание денег. В качестве трудовых ресурсов выступает трудоспособное население страны. Управляют же этими ресурсами чиновники.

Таким образом, внутренняя среда – это совокупность факторов, которые находятся в поле зрения организации; внешняя среда – это совокупность факторов, которые не зависят от организации. Для того чтобы перейти от рассмотрения внутренней и внешней среды организации в качестве информации к инструменту, обеспечивающему достижение эффективности, необходимо обратить внимание на то, что организация – это не просто абстракция, а конкретный работающий хозяйствующий субъект.

Предметом деятельности ООО «Кондитер» является: производство и реализация кондитерских изделий.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- оказание услуг по производству кондитерских изделий из давальческого сырья;
- торгово-закупочная деятельность.

Таким образом, в целом внутреннюю среду компании можно признать достаточно эффективной. Наличие профессиональных менеджеров и хорошей организации управления кадрами показывают высокий потенциал предприятия. Слабыми сторонами деятельности является управление персоналом и состояние финансов. Для улучшения ситуации предлагается совершенствование системы мотивации торговых представителей, с целью учета финансовых показателей (состояния товарных запасов, дебиторской задолженности, валовой прибыли) при начислении премиальной части заработной платы.

Анализ факторов внешней среды показал, что самыми слабыми сторонами организации являются угроза неплатежей со стороны покупателей, организация работы с отдельными группами покупателей, налоги, научно-техническое развитие и возможность экономических кризисов внутри страны.

Наиболее сильными сторонами является организация работы с крупными клиентами, надежность большинства поставщиков и благоприятные условия работы с ними.

После проведенного исследования стало ясно, что целесообразнее для размещения рекламы в СМИ выбрать другие источники. Для размещения рекламы рекомендуется выбрать более популярные СМИ. На сегодняшний день эффективными средствами продвижения товаров ООО «Кондитер» на рынке г.Киселевска и других городов юга Кемеровской области будет реклама в местной газете «Городок», реклама на местном телевизионном канале («СТС Киселевск»), в сети Интернет, справочнике 2ГИС. 82

С целью совершенствования рекламной деятельности ООО «Кондитер» мы разработали и внедрили новый медиаплан кондитерской компании, в котором определены оптимальные каналы размещения рекламы, проводимые с целью достижения максимальной эффективности рекламной кампании, а также обозначены затраты на их реализацию.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова Г.П. Маркетинг: учеб. пособие / Г.П.Абрамова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 456 с.
2. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник / И.Л.Акулич. – Мн.: Вышэйшая школа, 2014. – 511 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2014. – 344 с.
4. Багиев Г.Л. Основы современного маркетинга: учебное пособие / Г.Л.Багиев. – СПб.: СПбЛФИ, 2015. – 116 с.
5. Баринов В.А., Харченко В.Л. SWOT-анализ: взаимосвязи внутренней и внешней среды. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 257 с.
6. Барсукова И.В. Эффективность маркетинговой стратегии и его доходность / И.В.Барсукова // Финансы. – 2016. – № 2. – С. 41-43.
7. Басовский Л.Е. Маркетинг: курс лекций / Л.Е.Басовский. – М.: Инфра-М, 2015. – 224 с.
8. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: учебник. Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Юнити, 2015. – 574 с.
9. Бугаков В.М. Механизм конкуренции и управление рекламной деятельностью предприятия / Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2016. – Т. 5. – № 9
10. Васильев Г.А. Маркетинг. Реклама: учебник / Г.А.Васильев. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 208 с.
11. Гвозденко А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – № 2. – С. 144–156.
12. Генин О.Н. Креатив. Реклама: учебное пособие / О.Н.Генин. – М.: Остров, 2014. – 186 с.
13. Годин А.М. Маркетинг: учебник / А.М.Годин. – М.: Дашков и К, 2015. – 604 с.
14. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. – М.: Финпресс, 2016. – 416 с.
15. Григорьев М. Н. Маркетинг: учеб. пособие / М. Н. Григорьев. – М.: Гардарики, 2015. – 366 с.
16. Данченко Л.А. Основы маркетинга: учеб. пособие / Л.А.Данченко. – М.: ММИЭИФП, 2015. – 239 с.
17. Джоунс Д.Ф. Маркетинг. Реклама: учебник / Д.Ф.Джоунс. – М.: Дашков и К, 2015. – 776с.

18. Дихтль Е. Практический маркетинг: учеб. пособие. / Е.Дихтль. – М.: Высшая школа, 2015. – 314 с.
19. Емельянов С.Г., Кабанов В.А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. - 2016. - С. 60–62.
20. Еремин В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации / В.Н.Еремин. – М.: Инфра-М, 2015. – 656 с.
21. Косьмин А.Д. Иванкин Н.К. Менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие. – Омск, 2015. – 347 с.
22. Котлер Ф., Роланд Б., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2014. - 143 с.
23. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник / пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. 3-е изд. М.: Дело, 2015. - 665 с.