

## **Содержание:**

# **Введение**

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно в том случае, если среда допускает его осуществления. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде - в этом и заключается актуальность данной темы.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключается в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая себе тем самым возможность выживания. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

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

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

Сформулировать понятие и определить значение внутренней и внешней среды организации;

Определить направления анализа внутренней среды организации;

Выявить факторы внешней среды организации;

Исследовать методы анализа внутренней и внешней среды организации: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST - анализ;

Провести SWOT - анализ деятельности ОАО «Южуралкондитер» и выработать рекомендации по разработке стратегии развития данного предприятия.

Предмет исследования - факторы и условия внешней и внутренней среды организации.

Объект исследования - производственно-хозяйственная деятельность ОАО «Южуралкондитер».

В ходе написания работы для реализации поставленных целей и задач применялись такие методы исследования как анализ и синтез.

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

## **1 Теоретическая часть**

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

Предприятие можно рассматривать как сложный экономический организм, имеющий внутреннюю систему и постоянно взаимодействующий с внешней средой. Внутренняя и внешняя среда предприятия должна постоянно изучаться и анализироваться руководителем, чтобы повышать конкурентоспособность предприятия и как следствие стабилизировать его экономическое положение. В современном мире все больше растет значение внешних факторов, но внутренние все же являются определяющими в функционировании и развитии предприятия.

Внутренняя среда предприятия формируется под влиянием факторов внешней среды, государственного регулирования, а также принятия множества управленческих решений внутри самого предприятия с целью достижения наилучших результатов хозяйственно-финансовой деятельности. Внутренняя среда находится под непосредственным контролем руководителей предприятия и специалистов аппарата управления.

Внутренняя среда предприятия состоит из множества взаимосвязанных групп факторов. Одними из наиболее важных являются производственно-технические факторы, обеспечивающие непосредственно процесс изготовления товара, объединяющие всю производственную мощь предприятия, что в совокупности помогает достичь желаемого успеха в деятельности предприятия. На все составляющие внутренней среды большое влияние оказывают технологии, которые применяются на предприятии.

Социальные условия и составляющие комплекс социальных отношений между работниками предприятия: их способности и отношение к труду, мотивация, организационная и производственная культура, профессиональная и деловая этика в процессе выполнения партнерами взаимных обязательств, взаимоотношения с властными структурами. Данное понятие рассматривается очень широко, оно объединяет весь комплекс взаимодействий между людьми, которые работают на предприятии, ведь от их умения, навыков и работоспособности в большинстве случаев зависит благосостояние всего предприятия.

В более развитых предприятиях все больше стали обращать внимание на такой значимый фактор, как деловые отношения и поведение сотрудников. Данный фактор очень важен в современных условиях, он оказывает большое воздействие на взаимоотношение и поведение людей, способствует установлению контактов с коллегами, эффективно влияет на выбор потребителей.

Немаловажны и экономические факторы включающие движение капитала и денежных средств, уровень производительности труда, показатели эффективности использования основного и оборотного капитала и нематериальных активов, и прежде всего рентабельности ресурсов. Рассматриваемый фактор объединяет процессы обеспечения эффективного использования и движения денежных средств на предприятии.

Особое значение в ряду факторов внутренней среды предприятия занимает информационная составляющая. Она включает в себя весь состав организационно-технических средств предприятия. Информационные технологии помогают работникам предприятия избавиться от стандартных трудоемких операций по подготовке информации для принятия решения. Все это способствует эффективному управлению предприятием.

Маркетинговый фактор имеет важное значение среди факторов внутренней среды предприятия. Данный фактор объединяет процессы, которые связаны с

реализацией продукции это и стратегия продукта, ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, а так же выбор рынков сбыта и систем распределения. Таким образом, маркетинговый фактор осуществляет удовлетворение потребностей покупателей в товарах или услугах предприятия.

Все переменные внутренней среды тесно переплетаются с факторами внешней среды и влияют друг на друга. Успешная деятельность предприятия во многом зависит от внешнего окружения.

Внешняя среда предприятия – это совокупность экономических, политических, правовых, научных и технических, коммуникационных, природно-географических и других условий и факторов, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность предпринимательского предприятия.

Внешняя среда любого предприятия очень многообразна. Для облегчения изучения факторов внешней среды, их можно разделить две самостоятельные группы, которые по-разному оказывают своё влияние на предприятие макросреда и микросреда.

Макросреда предприятия представлена внешними экономическими факторами, политическими условиями, правовыми составляющими, научными и техническими факторами, природно-климатическими условиями и другими факторами, которые непосредственно не влияют на организацию, однако, руководству необходимо учитывать их в целях устойчивого финансового состояния всего предприятия.

Внешние экономические факторы отображают общее состояние экономики страны или субъекта, в котором функционирует предприятие. К ним относят такие показатели как, спрос и предложение, уровень и темпы инфляции, налоговая ставка, уровень безработицы, уровень динамики цен и другие. Постоянное изучение внешних экономических факторов помогает предприятию получить конкурентное преимущество.

Большое влияние на предприятие могут оказывать внешние политические условия. Основой для них являются федеральные и местные законодательные акты, которые направлены на установление контроля над деятельностью компании. Именно поэтому руководитель должен постоянно изучать и анализировать эти условия. Ведь политическая обстановка страны может благоприятно влиять на развитии предприятия или, наоборот, создавать проблемы для него.

К внешним правовым составляющим относятся степень правовой урегулированности общественных отношений, состав действующих законов и подзаконных актов, гарантии обеспечения безопасности предприятий и граждан, четкость формулировок правовых норм. Все эти составляющие оказывают значительное воздействие на деятельность предприятия.

Определяющее значение на эффективность функционирования предприятия оказывают внешние научные и технические факторы. Благодаря своевременному использованию этих факторов происходит обновление материально-технической базы предприятия, новой продукции и повышается эффективность производства.

Наконец, немаловажное воздействие на деятельность предприятия оказывает уровень природно-климатических факторов. Любое предприятие должно заботиться о решении проблем по обеспечению экономики природными ресурсами и способствовать предотвращению загрязнению окружающей среды.

Отдельного внимания со стороны руководителя заслуживает изучение части внешней среды предприятия – микросреды или деловой среды. Микросреда – это совокупность факторов, имеющих прямое и непосредственное влияние на благосостояние предприятия. Сюда относят такие факторы, как поставщики, конкуренты, потребители, инфраструктура, государственные и муниципальные предприятия и международный сектор.

Поставщики – это разные субъекты хозяйствования, поставляющие ресурсы для продажи, осуществления производства товаров (услуг). Предприятие в большой степени зависит от поставщиков. Недостаток материалов, поставка некачественной продукции и повышение цен на сырье могут нарушить работу всего предприятия в целом.

Большое значение на предприятие оказывает такой фактор деловой среды, как конкуренция. Конкуренция – это соперничество предприятий, функционирующих в одной отрасли, за завоевание большей части рынка и получения наивысшей прибыли. Руководителю предприятия необходимо постоянно изучать возможности своих конкурентов для того, чтобы обезопасить себя от всевозможных угроз с их стороны.

Важное место в составе микросреды предприятия занимают потребители. Исследование спроса потребителей помогает понять, какие товары и услуги им необходимы, и по какой цене их реализовывать. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую значительно. В настоящее время

стали организовываться многочисленные ассоциации потребителей, которые оказывают свое влияние на имидж и репутацию всего предприятия.

Значительную часть деловой среды предприятия составляет инфраструктура - банки, фондовые биржи, кадровые агентства, страховые компании, аудиторские и консультационные фирмы, различные транспортные организации и др., оказывающие предприятию широкий спектр услуг.

Государственные и муниципальные организации, а так же органы власти составляют неотъемлемую часть микросреды предприятия. Государственная власть при помощи принятия законов оказывает большое влияние на функционирование предприятия. В современных условиях влияние этой части деловой среды на работу предприятия очень велико, ведь она часто подвергается внезапным изменениям, что затрудняет деятельность предприятия.

Особое воздействие на деятельность предприятия оказывает международный сектор микросреды предприятия. Создание совместных предприятий, выполнение общих проектов, покупка акций отечественных предприятий зарубежными инвесторами все это в наибольшей степени проявляет влияние международного сектора. Руководители предприятий, которые действуют на международном рынке, должны систематически контролировать перемены, происходящие в этой сфере.

Изменения внешней среды оказывают действие на фирмы, заставляя их менять свое поведение, адаптироваться к внешним изменениям и в дальнейшем поддерживать их.

Изучив теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия, можно сделать вывод, что внутренние факторы в сочетании с факторами внешней среды предприятия оказывают решающее воздействие на жизнедеятельность организации. Все составляющие внутренней и внешней среды тесно взаимодействуют между собой и оказывают влияние друг на друга. Внутренняя и внешняя среда предприятия должна подвергаться постоянному изучению и анализу со стороны руководителя, для того чтобы в последствии принять верное решение и стабилизировать экономическое положение предприятия.

## **1.2 Внутренняя среда организации**

Внутренняя среда организации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений. Организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности. Это необходимо потому, что организация не может воспользоваться внешними возможностями без наличия определенного внутреннего потенциала. При этом ей необходимо знать свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Внутренняя среда организаций включает в себя следующие основные элементы:

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности; экология производства; контроль качества; патенты, торговые марки и т.д.

Персонал: структура, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.

Организация управления: организационная структура, методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства, престиж и имидж предприятия.

Маркетинг охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализацией продукции, такие как: производимые товары, доля рынка, каналы распределения и сбыта продукции, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы – это показатель, который позволяет увидеть всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия. Финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить источники проблем на качественном и количественном уровне.

Культура и имидж предприятия: факторы, которые создают образ предприятия; высокий имидж предприятия позволяет привлечь работников высокой квалификации, стимулировать потребителей к покупке товаров и т.п.

Каждый вовлеченный в производственный процесс имеет свои собственные интересы:

Таблица 1. Внутренняя среда организации

1. Собственник(и) капитала	<ul style="list-style-type: none"><li>- Сохранение и умножение капитала</li><li>- Получение постоянных и устойчивых доходов</li><li>- Право принимать окончательные решения</li></ul>
2. Менеджеры	<ul style="list-style-type: none"><li>- Получение прибыли и развитие фирмы</li><li>- Собственные интересы (вознаграждение, независимость, власть)</li></ul>
3. Наемные работники	<ul style="list-style-type: none"><li>- Высокая заработная плата</li><li>- Надежность рабочего места, хорошие условия труда и высокий уровень социальной защищенности</li></ul>

Таким образом, внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

## 1.3 Внешняя среда организации

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: потребители, правительство, экономические условия и т.д.



Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, т. е. существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. В связи с этим от правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации.

Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Обычно предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период и в будущей перспективе. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причем, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы

Одним из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию является разделение внешних факторов на две основные группы: микросреду (среду прямого воздействия) и макросреду (среду косвенного воздействия).

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формируют такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность определенной организации. К нам относят следующие субъекты, которые будут рассмотрены нами далее: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако менеджеру необходимо постоянно вести их учет, так как среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Макроокружение создает общие условия существования организации во внешней среде. К основным факторам косвенного воздействия относятся: технологические, экономические, социокультурные и политико - правовые, а также международные изменения.

Схематическое изображение фирмы и ее среды взаимодействия представлено на Рисунке 1.

### Среда косвенного воздействия



### Среда прямого воздействия

Рис.1. Среда фирмы

Изменчивая внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят аспекты, оказывающие непосредственное воздействие на успехи или неудачи организации. К этим аспектам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.

### Характеристики внешней среды

Руководство фирмы обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения в первую очередь теми факторами, от которых решающим образом зависит эффективность деятельности фирмы на конкретном этапе. Принятие решений зависит от широты охвата информации о состоянии внешней среды и действии ее различных факторов. Классификация факторов и качеств внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Придерживаясь в целом принятой в менеджменте классификации можно предложить следующий перечень характеристик внешней среды.

- взаимосвязанность факторов;
- сложность;
- подвижность;
- неопределенность.

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора внешнего окружения может обуславливать изменение других. Взаимосвязи и вектора влияния факторов внешней среды зачастую очень сложно предугадать. Положительные изменения для фирмы иногда могут привести и кажущиеся на первый взгляд негативными изменения.

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка. Внешняя среда обладает определённой сложностью.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Если на организацию давят государственные постановления, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, при отсутствии политических «лобби» и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будут находиться организации, использующие разные технологии, претерпевшие более быстрое развитие, чем организации, которых все это не касается. Следующая характеристика внешней среды – подвижность.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего, фармацевтическую, химическую, электронную, авиационно-космическую отрасли, производство программных продуктов, биотехнологии, а также телекоммуникации. Изменения в этих отраслях столь стремительны, что экспертные прогнозы развития даже на 5-7 лет оказываются нереальными.

В перечисленных выше отраслях на фирмы оказывают воздействие такие факторы, как изменения технологий и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной среды.

Учитывая способность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или её подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Существует ещё одна характеристика внешнего окружения, которую следует выделить – это её неопределённость.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается.

Таким образом, чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказывается на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчётах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, даёт возможность учитывать конкретное условие внешней среды путём применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт.

Эффективная деятельность организации предполагает, что менеджер обладает навыками работы в условиях неопределенности внешней среды, отсутствии достаточной информацией для того, чтобы точно прогнозировать динамику нужд потребителей и изменения внешних факторов. Когда скорость происходящих изменений возрастает, организация сталкивается с достаточно высоким уровнем неопределенности. В результате организации необходимо максимально быстро адаптироваться к быстрым изменениям, но это требует значительных усилий, временных и финансовых затрат.

В настоящее время существуют две базовые стратегии работы в условиях высокой неопределенности среды: адаптация и воздействие на среду.

1. Адаптация организации к изменениям среды с целью сделать ее более благоприятной для функционирования.

В зависимости от влияния неопределенности различных факторов внешней среды, менеджмент компании может использовать различные стратегии адаптации, четыре основных вида которых приводятся ниже:

роли наблюдателей-«дипломатов». В компании могут создаваться специальные отделы или сотрудники, исполняющие роли наблюдателей-«дипломатов». Их задача заключается в связывании и координации взаимодействия организации с ключевыми элементами внешней среды. Во-первых, они занимаются поиском и обработкой информации о происходящих за пределами организации переменах. Во-вторых, представляют интересы организации во внешней среде, преодолевая

существующие границы. Работники отделов маркетинга и закупок, например, делают это посредством контактов с покупателями и поставщиками.

прогнозирование и планирование. Во многих корпорациях функции прогнозирование и планирование изменений во внешней среде рассматриваются как одни из важнейших видов деятельности. Как правило, дополнительные отделы планирования создаются в тех случаях, когда неопределенность внешней среды находится на критически высоком уровне. Прогнозирование представляет собой попытку выявить тенденции (тренды) развития внешней среды и на их основе предсказать будущие ее условия и возможные события. Планирование также позволяет смягчить воздействие резких перемен во внешней среде;

гибкая структура. Структура организации должна позволять ей эффективно и достаточно быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Исследования показывают, что гибкая (органическая) структура позволяет организации наиболее эффективно адаптироваться как к внешним изменениям, так и проводить внутренние трансформации. Напротив, жесткая (механистическая) организационная структура наиболее адекватна внешней среде с низким уровнем неопределенности; слияние и создание совместных предприятий. Под слиянием понимается объединение в одну организацию двух или более организаций, в результате чего удается добиться снижения уровня неопределенности. Совместное предприятие представляет собой стратегический альянс или программу, в которой участвуют две или более организации. Как правило, такие организации создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, когда одна из компаний не обладает достаточными для ведения самостоятельных операций опытом. Крупный партнер может предоставить квалифицированный торговый персонал, каналы распределения продукции, финансовые ресурсы, исследовательскую базу и т.д. Слияния, укрупнения, создания стратегических альянсов на данный момент являются частым явлением, как в России, так и во всем мире:

2. Воздействие на среду - второй вариант стратегии, в рамках которой организация стремится оказать воздействие на факторы неопределенной внешней среды.

К базовым стратегиям воздействия можно отнести рекламу и связи с общественностью, членство в торговых ассоциациях, политическую деятельность (политическое лобби).

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений. При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами, так как все вышеперечисленные характеристики описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Далее мы более подробно остановимся на особенностях воздействия разных групп факторов на деятельность организации.

## 1.4 Факторы внешней среды организации

Внешние факторы подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия.

Упрощенно внешняя микросреда фирмы показана на рис.2 как система ее материальных, финансовых и информационных связей.

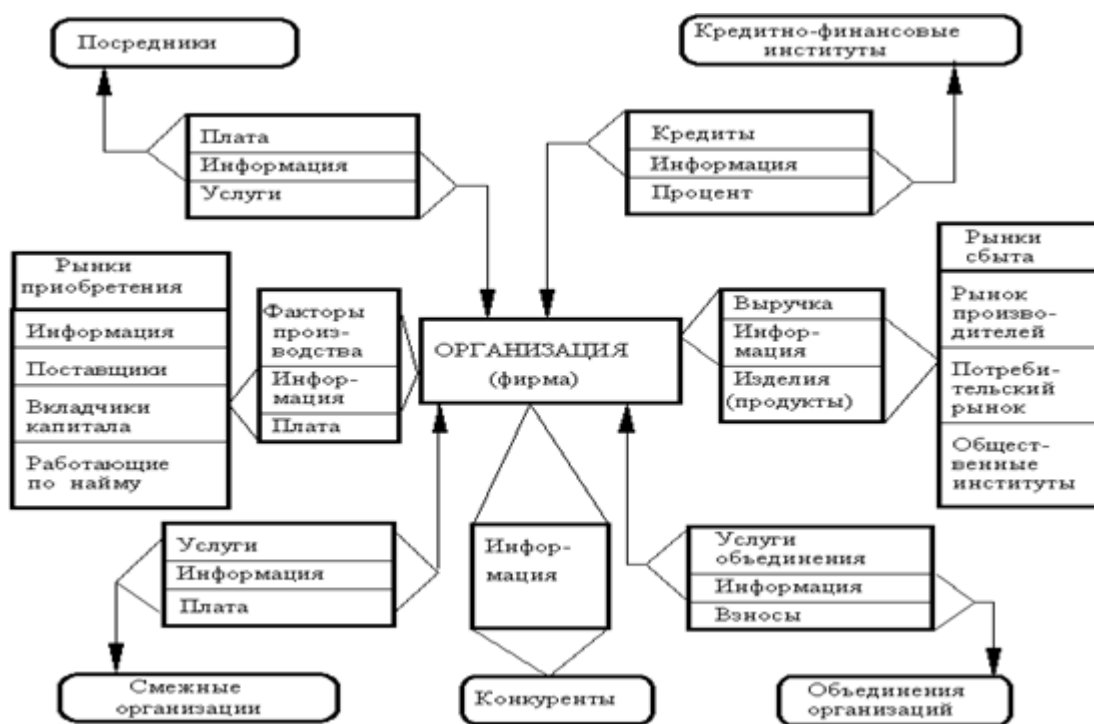


Рис. 2. Внешняя микросреда фирмы

К факторам прямого воздействия относят поставщиков ресурсов, потребителей, конкурентов, трудовые ресурсы, государство, профсоюзы, акционеров (если предприятие является акционерным обществом), которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации;

К факторам косвенного воздействия относят факторы, которые не оказывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии. Можно выделить следующие факторы косвенного воздействия:

1) политические факторы – основные направления государственной политики и методы ее реализации; возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе; международные соглашения, заключаемые правительством в области тарифов и торговли и т.д.;

2) экономические факторы – темпы инфляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика ВВП; производительность труда и т.д.;

3) социальные факторы внешней среды – отношение населения к работе и качеству жизни; обычаи и традиции, существующие в обществе; менталитет общества; уровень образования и т.п.;

4) технологические факторы – возможности, связанные с развитием науки и техники, которые позволяют оперативно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Факторы прямого воздействия

Ресурсы

В качестве ресурсов выступают капитал, трудовые ресурсы, сырье и материалы. Капитал, необходимый для функционирования организации, поступает из различных источников и на определенных условиях через банки. Поэтому важнейшей задачей менеджмента является изучение и обоснованный выбор источников капитала, проведение расчетов финансирования и кредитования организации, налаживание взаимоотношений и квалифицированная работа с банками.

Трудовые ресурсы, их источники – важнейший фактор внешней среды организации, от которого во многом зависит успех менеджмента. Особого внимания здесь заслуживают два момента. Первый касается подбора и обучения специалистов в новых областях деятельности, связанных с внедрением последних достижений науки, техники и технологий. В том числе специалистов по рекламе, связям с



общественностью, агентов по продажам и другим, сравнительно новым для нас, направлениям деятельности. Вторым моментом – подбор и обучение менеджеров различных уровней. Можно без преувеличения сказать, что хороший менеджер – это сегодня самая дефицитная специальность (и это несмотря на то, что эта специальность наиболее высоко оплачивается). Известно, что в развитых капиталистических странах идет буквально охота за качественными менеджерами.

Представители крупных фирм постоянно находятся при лучших учебных заведениях, готовящих менеджеров, подбирают себе кадры, присматриваясь к обучающимся, начиная с первого курса. Перспективным студентам оплачивается обучение, устанавливаются стипендии и гарантируется работа менеджерами фирм.

Сырье и материалы – важнейший компонент предпринимательской деятельности, а значит, и менеджмента. Во-первых, должно быть обеспечено высокое качество сырьевых ресурсов и материалов в требуемых объемах. Во-вторых, необходимы гарантии поставок сырья и материалов в требуемые сроки. То и другое достигается созданием системы входного контроля качества поставок (иногда, начиная с места добычи сырья и изготовления материала), тщательной подготовкой и отработкой системы снабжения предприятия, транспортировки соответствующих грузов, складирования, а также путем дублирования поставок из нескольких независимых источников.

Важнейшим направлением работы менеджера с ресурсами является проведение расчетов по их оптимальному распределению с целью получения максимальной прибыли.

### Потребители

В качестве потребителей продукции организации выступают как граждане, нуждающиеся в удовлетворении своих потребностей, так и предприятия, чьи потребности связаны с осуществляемым ими бизнесом. Менеджер должен всегда помнить, что потребитель является центральной фигурой рынка, отправной точкой рыночных отношений. От изучения своего потребителя, а в ряде случаев от его создания в очень многом зависит благополучие организации, ее высокие прибыли.

### Конкуренты

Главным объектом конкуренции являются потребители продукции организации. Конкурентную борьбу приходится также вести за капитал, трудовые ресурсы, сырье и материалы. Уровень конкуренции зависит от способности организации

эффективно соперничать с производителями аналогичной продукции путем более полного по сравнению с соперниками удовлетворения потребностей покупателей, создания более благоприятных, чем у конкурентов, условий инвестирования, лучших условий труда и более высокой его оплаты, привлекательной конъюнктуры для поставщиков сырья и материалов.

Правовая среда и органы государственного и муниципального управления

Правовая среда характеризуется:

степенью благоприятствования законодательства для деятельности организации, поощрения бизнеса и создания соответствующего нормативного обеспечения;

равенством условий деятельности для всех организаций данной отрасли независимо от форм собственности;

возможностью быстрого и справедливого разрешения возникающих противоречий и конфликтов с поставщиками, потребителями, конкурентами и партнерами по бизнесу в административном и судебном порядке;

долговременностью, стабильностью и определенностью правовых норм.

Органы государственного и муниципального управления должны:

неукоснительно соблюдать государственное и региональное законодательство и соответствие последнего федеральным нормам;

обеспечивать правопорядок и защиту организаций и их собственности от преступных посягательств (рэкетиров, мошенников, воров, взяточников);

своевременно и полно информировать организации о всех принимаемых властью решениях и новых нормативных актах;

обеспечить быстрое рассмотрение и прохождение в органах власти дел организаций и объективный подход к ним.

Факторы косвенного воздействия

Политика

Влияние политической среды организации проявляется в следующих направлениях:

наличие стабильной политики, органов власти и законодательства создает благоприятный фон для деятельности организации, гражданских институтов демократического общества, способствует привлечению инвестиций;

с политической обстановкой связано наличие и характер дипломатических отношений с иностранными государствами, в которых заинтересована организация, а также таможенная политика;

политика определяет отношение властей, в том числе и местной администрации, к частной собственности и предпринимательской деятельности;

с политикой неразрывно связано формирование и функционирование в органах законодательной власти групп влияния (лоббистов), которые могут представлять и отстаивать интересы организации.

## Экономика

Экономическая среда проявляется в деятельности организации самым непосредственным образом:

экономический подъем, спад, кризис оказывают глубокое влияние на организацию, но это влияние не однозначно: общий экономический спад может привести к подъему экономики организации и наоборот;

от состояния экономики зависит покупательная способность населения;

состояние экономики во многом определяет стоимость используемых организацией ресурсов (сырья, материалов, трудовых ресурсов);

от состояния экономики зависят возможность и условия получения капитала (инвестиционный климат, государственный бюджет, процентная ставка кредита);

состояние экономики во многом определяет валютные курсы, курсы акций и ценных бумаг;

экономические обстоятельства формируют спрос, предложение и цену товаров;

экономика в значительной степени определяет возможность получения организацией внутренних и внешних займов;

с экономикой тесно связаны условия и ставки налогов, пошлин, арендной платы.

Влияние экономики на организацию не всегда прямолинейно. Так, в СССР при общей экономической деградации отдельные организации (например, в оборонной области) развивались весьма успешно.

### Культура и социальные факторы

Влияние культуры и факторов социальной жизни на организацию связано с определенной системой ценностей общества, традициями, жизненными установками населения, стереотипами поведения:

система ценностей определяет практику деятельности организации, ее руководителей и персонала, указывает, что наиболее важно для фирмы (например, «главное для нас – довольный потребитель»);

соблюдение населением традиций дает организации возможность использовать в своих интересах положительный опыт фирмы, связать его с ее сегодняшними задачами;

важное значение имеет учет организацией жизненных установок населения.

Так, в ряде случаев в нашей стране складываются установки на то, что взятки, обман, хамство являются нормальными и неизбежными спутниками в деятельности организации. Но ведь возможны и противоположные установки; – на деятельность организации не могут не влиять и сложившиеся в стране, регионе стереотипы поведения. Например, бытует отрицательное отношение к руководителям определенных возрастных групп (молодым, пожилым), к руководителям-женщинам и т. д.

Влияние культурных и социальных факторов на деятельность организации в большей мере, чем других, зависит от работы менеджера, от его управленческих и воспитательных усилий. В одной и той же культурной и социальной среде могут существовать совершенно разные по качеству и эффективности результатов деятельности организации.

### Отношения с местными жителями

Сегодня, как никогда, для организации важно установить партнерские дружественные отношения с местным населением. Отсутствие таких отношений приводит к серьезным конфликтам, противостоянию, лишает организацию условий для нормальной деятельности. В основу налаживания хороших отношений с населением должны быть положены уже наработанные методы связей с

общественностью (пиар), создание групп так называемых друзей фирмы, стимулирование создания благоприятного для организации общественного климата, материальная помощь населению (особенно слабо защищенной его части) в решении жизненных задач, денежная компенсация населению за ущерб и неудобства, связанные с деятельностью организации.

Работа организации с населением должна вестись на постоянной основе и должным образом финансироваться.

Технический и технологический прогресс

Технический и технологический прогресс влияет на деятельность организации, увеличивая возможности производства существующих товаров и услуг и создавая условия для появления новых, повышая тем самым эффективность бизнеса. Вместе с тем технический и технологический прогресс резко сокращает сроки устаревания товаров на рынке, предъявляет повышенные требования к их новизне и качеству. Данный фактор влияния требует от организаций хорошо поставленной службы информации, постоянного проведения разработок новых товаров и сервиса, быстрой реакции на самые последние достижения науки, техники и технологии.

Весьма существенной частью внешней среды менеджмента является международное окружение организации.

К внешнему окружению организации и менеджмента можно отнести также соответствующую инфраструктуру и договорную среду.

## **1.5 Методы анализа внутренней и внешней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться

возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

### Swot- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) - преимущества организации;

Слабости (Weaknesses) - недостатки организации;

Возможности (Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия).

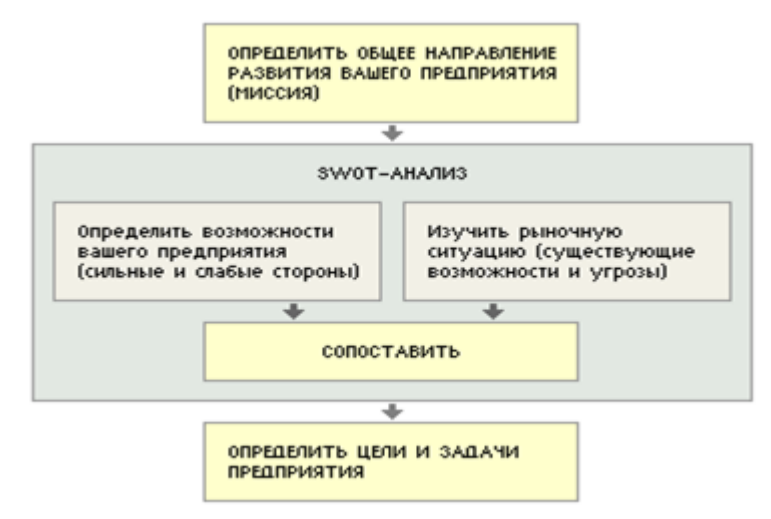


Рис. 3. Последовательность действий для проведения SWOT-анализа

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Матрица SWOT-анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Strengths)	Рыночные ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Weaknesses)	Рыночные УГРОЗЫ (Threats)

Рис. 4. Матрица SWOT-анализа

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

PEST-анализ:

PEST – Анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.



## Основные положения PEST – Анализа:

“Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

<b>Матрица PEST –анализа</b>	
<b>СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ (S)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Демография</li><li>• Экологические проблемы</li><li>• Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы</li><li>• Базовые ценности</li><li>• Тенденции образа жизни</li><li>• Модели поведения разработчиков</li><li>• Мода и образцы для подражания</li><li>• Главные события и факторы влияния</li><li>• Мнения и отношение потребителей</li><li>• Представления СМИ</li><li>• Этнические / религиозные факторы</li><li>• Реклама и связи с общественностью</li></ul>	<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ (Т)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Развитие конкурентных технологий</li><li>• Финансирование исследований</li><li>• Связанные / зависимые технологии</li><li>• Замещающие технологии/решения</li><li>• Зрелость технологий</li><li>• Изменение и адаптация новых технологий</li><li>• Производственная емкость, уровень</li><li>• Информация и коммуникации</li><li>• Законодательство по технологиям</li><li>• Потенциал инноваций</li><li>• Доступ к технологиям, лицензирование, патенты</li><li>• Проблемы интеллектуальной собственности</li></ul>
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ (E)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Экономическая ситуация и тенденции</li><li>• Уровень инфляции</li><li>• Инвестиционный климат в отрасли</li><li>• Спрос</li><li>• Специфика производства</li><li>• Технологические цепи</li><li>• Потребности конечного пользователя</li><li>• Основные издержки:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Энергоносители</li><li>○ Транспорт</li><li>○ Сырье и комплектующие</li><li>○ Коммуникации</li></ul></li></ul>	<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ (P)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Законодательство</li><li>• Правительственная политика</li><li>• Государственное регулирование конкуренции</li><li>• Инновационная политика</li><li>• Поддержка на всех уровнях власти</li><li>• Финансирование, гранты и инициативы</li><li>• Группы лоббирования</li><li>• Международные интересы</li><li>• Экологические проблемы</li><li>• Прочее влияние государства в отрасли</li></ul>

Рис.5. Матрица Pest-анализа

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.

Strength (сильная сторона),

Neutral (нейтральная сторона),

Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

Таблица 2 SNW-анализ

Наименование стратегической позиции

Качественная оценка позиции

Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
----------------	--------------------	---------------

Стратегия организации

Бизнес-стратегии

Оргструктура

Финансы

Продукт как конкурентноспособность

Структура затрат

Дистрибуция как система реализации  
продукции

Информационная технология

Инновации как способ к реализации на рынке  
продуктов

Дополнительные стратегические позиции (с  
учетом специфики организации)

## **2 Практическая часть**

### **2.1 О компании ОАО «Южуралкондитер»**

ОАО «Южуралкондитер» (г. Челябинск, холдинг «Объединенные кондитеры») является одним из ведущих производителей и продавцов кондитерских изделий на Южном Урале. Ассортимент предприятия насчитывает более 100 наименований кондитерских изделий - это бисквиты, шоколадные конфеты, карамель. (Приложение 1).

Сегодня ОАО «Южуралкондитер» выпускает более 100 наименований кондитерских изделий: печенье, бисквиты, шоколадные конфеты, карамель. Производственная мощность предприятия — 17 тысяч тонн сладкой продукции в год. На фабриках работает более 800 сотрудников. Фабрика является одной из самых динамичных компаний холдинга, в 2006 году темпы ее роста в стоимостном выражении составили 30% и 22,4% — в натуральном выражении по сравнению с 2005 годом. Вся продукция объединения выпускается на линиях мировых лидеров среди разработчиков оборудования для кондитерского производства.

Обновились производственные мощности, была развита инфраструктура, расширился ассортимент продукции и география продаж. В настоящий момент кондитерская фабрика «Южуралкондитер» — базовое предприятие одного из

крупнейших пищевых холдингов Восточной Европы — “Объединенные кондитеры”. Работа в холдинге делает доступными для сотрудников предприятия передовые технологии, новые и традиционные рецептуры, возможность повышение квалификации и обмена опытом с коллегами, которые трудятся на ведущих кондитерских предприятиях России. Для обеспечения постоянного высокого качества продукта на предприятии создана служба контроля. При производстве продукции сырье, производственные линии и конечный продукт проходят несколько этапов проверки. С 2005 года на ОАО “Южуралкондитер” введена система менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO 9000.

В 2006 году коллектив отметил юбилей — 45 лет работы фабрики. Это событие совпало с работой над корректировкой бренда “Южуралкондитер”. Было улучшено его смысловое наполнение и изменен внешний вид. Торговая марка несет в себе две составляющие — мудрость и радость. Мудрость традиций, накопленного годами опыта и радость открытий, новаций, удачных экспериментов, свежих впечатлений, успешного сотрудничества. Основные принципы работы предприятия — открытость, доверительные отношения с деловыми партнерами предприятия и между сотрудниками компании. Для компании важны теплые, душевные отношения. Слоган “Душа поет!” как раз отвечает этому принципу.

## **2.2 Анализ внешней среды организации на примере компании ОАО “Южуралкондитер”**

Предприятие имеет свои традиции, принципы работы, особую атмосферу и культуру производства. Сотрудников объединяет основная идея торговой марки “Южуралкондитер” – создавать продукты для жизнерадостных людей.

В 2006, юбилейном, году прошло несколько масштабных мероприятий, в которых большой коллектив предприятия действовал как одно целое. В первую очередь юбилей фабрики продемонстрировал сплоченность коллектива и значимость предприятия для родного города. Праздник одного предприятия стал праздником для всего Челябинска. В свою очередь предприятие приняло активное участие праздновании 270-летнего юбилея города.

Исключительным событием, достойным занесения в Книгу рекордов Гиннесса, стало создание огромной “Мерендинки” весом более чем 700 килограмм. В 2006 году присутствию “Мерендинки” на рынке города исполнилось 10 лет. Это

бисквитное пирожное беспрецедентных размеров стало подарком не только для детей, но и для их родителей к началу учебного года. “Южуралкондитер” — не просто производитель кондитерских изделий, это социально ответственное предприятие, нацеленное на создание гармоничного общества и сохранение семейных традиций. Закрепить традиции производства, преумножить знания и умения помогает ежегодный конкурс “Профессионал года”. В четвертый раз этот конкурс состоится 20 июня 2007 года, в день рождения фабрики, тогда же пройдет и награждение победителей. Успешное участие предприятия “Южуралкондитер” в выставке “Продэкспо-2007” Юбилей “Южуралкондитера” стал праздником для всего города.

Профессионализм сотрудников, неравнодушное отношение к своему делу, традиционно высокое качество продукта помогли компании в пятый раз победить в конкурсе, объявленном губернатором края, на производство самых лучших новогодних подарков. Каждый второй ребенок в области получил в новогодние праздники подарок от “Южуралкондитера”. Основу ассортимента компании сегодня составляют оригинальные торговые марки: “Мишка косолапый”, “Красная шапочка”, “Буревестник”, “Ласточка”, “Ромашка”, “Кара-Кум”, “Птичье молоко”, “Маска” и другие популярные наименования. Данные марки являются интеллектуальной собственностью холдинга и производятся по унифицированным с московскими фабриками (ОАО “Красный Октябрь”, ОАО “РотФронт”, КК “Бабаевский”) рецептурам. Соответствие традиционным рецептурам очень важно для покупателей, так как изделия, выпущенные под оригинальными торговыми марками, полностью отвечают вкусовым предпочтениям россиян, что доказано временем. В сохранении этих традиций и заключается мудрость компании. ОАО “Южуралкондитер” имеет многолетний опыт производства любимых россиянами конфет. Кроме того, фабрика входит в состав холдинга “Объединенные кондитеры”, за которым, по определению журнала “Эксперт”, — “вековые традиции отечественного шоколадного дела”.

Второе серьезное направление в развитии ассортимента — это новые популярные вкусы. Технологи предприятия корректируют работу в соответствии с изменениями потребительских предпочтений. Например, в ответ на востребованные сегодня сливочные вкусы были созданы три вариации молочной карамели под ТМ “Нежные сливочки”. Мода на воздушный рис воплотилась в удлиненных батончиках “Поп-Корн”. Для любителей легкого желе были разработаны железные конфеты в белой глазури со вкусом черники, вишни, груши, клубники и персика. Есть в ассортименте и леденцовая карамель с железной начинкой “Барба-риска плюс” со

вкусом яблока, апельсина и клубники. Привлекательный яркий этикет и традиционный вкус барбариса с добавлением ягодного и фруктового желе принесли этой новинке бронзовую медаль в конкурсе “Лучший продукт-2007”. Создание новых продуктов — это радость открытий, лежащая в основе философии компании. Специалисты предприятия постоянно ведут работу по поиску новых вкусов и разработке рецептов, отвечающих предпочтениям потребителей.

Сотрудники предприятия регулярно посещают выставки, конкурсы производителей кондитерских изделий, семинары и конференции. Главная цель — всегда быть в курсе современных рыночных тенденций. “Южуралкондитер” был отмечен дипломами и медалями множества выставок и конкурсов: Московской выставки-дегустации; Национальной специализированной выставки “Российские продукты питания-98”; выставки “Лучшая продовольственная продукция”; Международного выставочного центра Омска “ИНТЕРСИБ”, Международного союза выставок и ярмарок г. Красноярск (“Красноярская ярмарка”), Межрегиональной специализированной выставки “Сибирский каравай”, Нижегородской ярмарки “Российский кондитер”, Международного конкурса Санкт-Петербурга (“Европейское качество”), “Продэкспо”, WorldFood. Всего в период с 1998 по 2007 гг. объединение участвовало в 18 выставках.

В феврале “Южуралкондитер” принял участие в международной выставке “Продэкспо-2007”, проходившей в Москве в “Экспоцентре” на Красной Пресне. Диплом конкурса “Лучший продукт-2007” и бронзовую медаль заслужили конфеты “Батончики халва в белой глазури”, железные конфеты в белой глазури “Йогурт с вишней” и железные конфеты в традиционной шоколадной глазури “Сгущенное молоко”.

Для предприятия очень важно, что партнеры разделяют те принципы, на которых основывается деятельность компании. Свободным, современным, открытым и надежным партнером стремится стать для своих клиентов и коллег акционерное общество “Южуралкондитер”. Фабрика ориентирована на интенсивное развитие, залог которого руководство компании видит в эффективном сотрудничестве с существующими партнерами, а также в привлечении новых. “Южуралкондитер” заинтересован в партнерстве с современными, амбициозными, динамичными компаниями, способными на продуктивное сотрудничество и воплощение смелых замыслов. В планах компании “Южуралкондитер” — заключение дистрибьюторских договоров в крупнейших городах России, где в настоящее время ведется активный поиск партнеров. Продукция фабрики представлена в Уральском регионе,

Центральной России, в Сибири и Поволжье, на Дальнем Востоке и Юге России, в странах ближнего и дальнего зарубежья. Уже много лет с объединением сотрудничают надежные партнеры в Челябинске: ООО “Руслада”, ИП Аксенов В. В., ТК “Пирамида”. А также ИП Коренева Л. В. (г. Тула), ООО Компания “Блок” (г. Екатеринбург), ТД “Фуд-Трейд” и ТД “Смит” (г. Пермь), ООО ПКФ “Орион” (г. Тамбов), “Мир сладостей и подарков”, “Кондитерский дом 2000” (г. Москва), ООО ОМНИ (г. Краснодар), ИП Глушкова Л.Л. (г. Кемерово), ИП Ярошенко (Красноярский край). За каждым клиентом в компании закреплено два сотрудника: персональный менеджер, обеспечивающий оперативное обслуживание заявок и комфортное сотрудничество, и специалист, курирующий все логистические процессы каждой поставки. Доставка осуществляется собственным транспортом компании и по железной дороге — вагонами или контейнерами. В своей работе менеджеры руководствуются утвержденными на предприятии стандартами продаж. Надо отметить, что наличие “выделенного” менеджера позволяет сделать взаимодействие с предприятием максимально комфортным и выгодным для партнера.

“Южуралкондитер” принимает во внимание направления развития кондитерской отрасли и смежных рынков. В последние годы розничные сети имеют огромное значение для производителей. Потребности клиентов всегда учитываются при разработке упаковки, этикета, при маркировке производимой продукции. В ассортименте фабрики существенно возросла доля фасованной продукции, вводятся коробки с оптимальным весом для небольших торговых точек и сетевой розницы. Предприятие регулярно вкладывает средства в покупку оборудования, необходимого для создания упаковки, соответствующей современным требованиям ретейла и конечных покупателей. В 2006 году установлено современное фасовочное оборудование, позволившее предложить партнерам новые виды упаковки.

Сегодня продукция представлена в гипермаркетах ведущей Челябинской сети “Молния”, федеральных розничных сетях “Дикси”, “Пятерочка”, “Незабудка”, “Патерсон”, “Мосмарт”, гипермаркетах “Ашан”, “Метро”. Постоянным партнером фабрики является одна из самых крупных розничных сетей России — “Магнит” (Приложение 2).

“Южуралкондитер” приглашает к сотрудничеству энергичные современные компании, стремящиеся к процветанию. Предприятие “крепко стоит на ногах” и готово предложить всем своим партнерам достойный продукт, отличный сервис и успешное партнерство.

## 2.3 Характеристика внешней макросреды фирмы (PEST-анализ)

Фирма и ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории функционируют в рамках более обширной макросреды сил, которые либо открывают новые возможности, либо грозят фирме новыми опасностями. Эти силы представляют собой те самые «не поддающиеся контролю» факторы, за которыми фирма должна внимательно следить и на которые должна реагировать. Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии. Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализ (по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы)). Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Политическая среда:

В настоящее время ситуация в нашей стране, как и во всем мире, не стабильна. Экономический кризис «застал врасплох» многие крупные предприятия и мануфактуры, не говоря уже о более мелких предприятиях, которые и вовсе обанкротились. Компании терпят убытки, и прогнозы на 2009 год не утешительны. Но такой крупной международной компании, как "Южуралкондитер" нечего бояться - разорение ей уж точно не грозит. В 2009 году процент продаж снизится на 2-3%, но в будущем, как прогнозируют менеджеры компании, ситуация стабилизируется.

Пищевая промышленность не является стратегически важной для страны, поэтому государственное вмешательство практически сводится к нулю. Государство косвенно контролирует отрасль с помощью законов.



## Экономическая среда:

В январе-феврале валовой внутренний продукт (ВВП) России сократился на 8 процентов, а снижение показателя в первом квартале 2009 года составит 7 процентов по состоянию на 19 марта 2009 года по сравнению с аналогичным периодом 2008 года. В феврале 2009 года стало известно, что экономика России в январе сократилась на 8,8 процента по сравнению с первым месяцем 2008 года. При этом ВВП страны сократился в январе на 2,4 процента по отношению к декабрю 2008 года. Продолжению спада будет способствовать сокращение спроса на промышленную продукцию и ухудшение условий банковского кредитования. Министерство прогнозирует, что по итогам года ВВП России сократится на 2,2 процента, а в номинальном выражении - на 2,7 процента.

Таким образом, в 2009 году номинальный ВВП составит 40,42 триллиона рублей, что на 1,11 триллиона меньше, чем в 2008 году. При этом номинальный ВВП, пересчитанный в долларах США, в 2009 году сократится на 31,2 процента - до 1,15 триллиона долларов. До кризиса Минэкономразвития ожидало, что номинальный ВВП составит в 2009 году 51,47 триллиона рублей. Стоит отметить, что сокращение номинального ВВП в рублевом выражении произойдет впервые с начала 1990-х годов. В 2008 году номинальный ВВП вырос на 25,4 процента в рублях и на 29,5 процента в долларах. Также, за первые шесть месяцев текущего года инфляция может составить 9,5-10 процентов против 8,7 процента годом ранее. Во втором полугодии, по оценкам главы Минэкономразвития, рост потребительских цен может замедлиться до 3-3,5 процента. В 2008 году за аналогичный период инфляция достигала 4,2 процента.

Цены: учитывая, что торговая наценка сетей на товары составляет минимум 10-15%, а на многие товары средняя наценка составляет 30-40%, то, даже исходя из минимального уровня торговой наценки, суммарное давление на конечную цену товара всех наценок и выплат, формируемых в торговых сетях, составляет от 20 до 60% отмечает ФАС. В феврале отпускные цены на продукцию "Южуралкондитер" уже были повышены от 4 до 14% в зависимости от категории товара в связи с тем, что большая часть сырья в основном для производства шоколада и приправ импортируется. И, скорее всего, будет дальнейшее повышение цен.

Нельзя назвать сложившуюся ситуацию благоприятной. Ухудшение экономического состояния граждан приводит к тому, что они будут покупать товары первой необходимости. Конфеты, шоколад и другие продукты компании "Южуралкондитер" потребители станут покупать в меньших количествах, хотя,

конечно, уровень потребления все равно останется достаточно высоким.

Социально-культурная среда:



Рисунок 1 Социокультурная среда компании

В настоящее время наблюдается рост населения, а следовательно, формируется новый пласт потенциальных покупателей.

Каждый человек практически ежедневно потребляет продукцию компании ОАО "Южуралкондитер". Шоколад, конфеты, печенье и др. - без этого вряд ли можно обойтись. Урбанизация влечет за собой бурное развитие предприятий, увеличение числа организаций, ускорение ритма жизни людей. Поэтому приходится поздно ложиться, чтобы успеть сделать все дела, завтракать на работе. Продукцию компании потребляют граждане любого возраста.

Технологическая среда:

ОАО "Южуралкондитер" всегда будет придерживаться сбалансированной политики в освоении новых территорий и расширении производства. Долгосрочные обязательства и потенциальные возможности никогда не будут принесены в жертву гонке за краткосрочной прибылью. Приоритетами деятельности компании всегда будут производство самых лучших и высококачественных продуктов для людей, вне зависимости от того, где они находятся, а также соответствие производимых продуктов потребностям человека с момента рождения и в течение всей его жизни.

ОАО "Южуралкондитер" поддерживает двусторонние связи с научными и профессиональными организациями с целью непрерывного обновления и пополнения знаний, что позволяет компаниям группы ОАО "Южуралкондитер" постоянно совершенствовать свою продукцию и качество предоставляемых услуг.

Политико – правовые факторы:

Ни одна фирма не может осуществлять свою предпринимательскую деятельность без учета сложившейся в государстве политико-правовой среды. Эта среда определяется: законами и нормативными актами по регулированию предпринимательской деятельности, а также установленной системой контроля со стороны государственных учреждений за соблюдением имеющихся законов.

Знание законов позволяет организации правильно построить свою деятельность, изыскать пути повышения её эффективности в рамках существующего законодательства. Контроль за выполнением законов развивает необходимость их соблюдать.

Основными законами, правилами, несомненно влияющими на реализацию продукции, являются :

Закон РФ "О сертификации продукции и услуг";

"Правила продажи отдельных видов товаров" - утверждены постановлением правительства РФ от 19.01.1998г. №55;

Закон РФ "О защите прав потребителей"; В соответствии со статьей 1 Закона "О защите прав потребителей" отношения в области защиты прав потребителей регулируются Гражданским кодексом Российской Федерации, Законом "О защите прав потребителей", а также принимаемыми в соответствии с ним иными федеральными законами и правовыми актами Российской Федерации;

Закон РФ "О стандартизации". Необходимо иметь в виду, что не все требования государственных стандартов являются обязательными. В соответствии с пунктом 2 статьи 7 Закона Российской Федерации от 10 июня 1993 г. N 5154-1 "О стандартизации" к обязательным требованиям государственных стандартов относятся требования, устанавливаемые для обеспечения безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, для обеспечения технической и информационной совместимости, взаимозаменяемости продукции, единства методов их контроля и единства маркировки.

Особое влияние на деятельность организаций оказывает налоговое законодательство. Налоговые выплаты поглощают значительную часть финансовых ресурсов предприятия. Недавняя отмена налога с продаж позволила "Южуралкондитер" снизить цены на продукцию, а это в свою очередь обеспечило увеличение объёмов продаж, а значит и увеличение прибыли.

Роль политико – правовых факторов в деятельности организации нельзя недооценивать. Соблюдение всех законодательных и нормативных актов является залогом успешной деятельности предприятия, поскольку обеспечивает репутацию надёжного производителя и партнёра.

Проведя анализ макросреды "Южуралкондитер", можно выделить положительные и отрицательные тенденции, влияющие на развитие организации. Данные тенденции могут быть рассмотрены как потенциальные возможности и угрозы.

Среди факторов макросреды, оказывающих положительное влияние на деятельность предприятия, необходимо выделить следующие:

- стабилизация экономической ситуации в стране,
- развитие промышленности,
- ускорение темпа роста рынка.

К отрицательным факторам макросреды относятся:

- низкий платёжеспособный спрос,
- высокий уровень сборов и пошлин.

## **2.4 Характеристика внешней микросреды фирмы**

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами и конкурентами. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими, как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера. Сначала рассмотрим микросреду фирмы. Основные факторы микросреды функционирования фирмы. Основная цель любой фирмы - получение прибылей.

Основная задача системы управления маркетингом - обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения целевых рынков. Однако успех руководства маркетингом зависит и от деятельности остальных подразделений фирмы, и от действий ее посредников, конкурентов и др. Управляющие по маркетингу не могут замыкаться только на нуждах целевого рынка. Они должны принимать в расчет все факторы микросреды.

Потребитель:

По итогам маркетинговых исследований, проводимых на предприятии, стало ясно, что главными потребителями продукции фабрики являются дети, молодежь до 30 лет и женщины. Это обусловлено спецификой производимой продукции.

В настоящее время сегментации рынка не проводится, но в перспективе планируется сегментировать рынок и производить продукцию, предлагаемую конкретно для детей, женщин и элитную.

География поставок продукции довольно обширна от Калининграда до Иркутска, хотя и ограничена сложностью поставок. Фабрика поставляет свою продукцию в города: Москва, Владимир, Кострома, Ярославль, Новосибирск, Екатеринбург, Иркутск, Челябинск, Барнаул, Вологда, Воронеж, Рязань, Казань, Санкт-Петербург, Киров, Брянск, Нижний Новгород, Брянск и другие.

По области основные потребители сосредоточены в областном центре, а что касается России, то здесь фабрика нацелена на Урал и Сибирь.

"Южуралкондитер" предпочитает 40-65% продукции оставлять в городе, а в область поставлять 15-20%. Это связано со слабостью городов области и низкой платежеспособностью населения, которая в свою очередь обусловлена низким уровнем жизни в области в целом.

Портрет потребителя:

1) возраст: продукция компании ориентирована на населения любого пола, начиная от детей (шоколад, какао) и заканчивая пожилыми людьми (сладости). Что же касается тортов, то, конечно, основные потребители-молодые люди и население среднего возраста. Работающее население и ведущее активный образ жизни;

2) пол: практически не оказывает влияние на потребление продукта. Возможно, в последнее время, в связи с «диетическим бумом» девушки и женщины потребляют меньшее количество продукта, но существенных колебаний нет.

3) географический признак: конечно, основу потребителей составляет городское население.

4) по доходу: позволить продукцию компании может любой человек среднего класса. Так как конфеты, торты не является продуктом первой необходимости, следовательно, малообеспеченные люди не станут это покупать, так как можно заменить более дешевыми продуктами.

Поставщики:

Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Основные поставщики сырья, которое непосредственно используется для производства продукции Южуралкондитер"представлены следующими организациями:

По этикету:

- ООО "ИСПРАТЭК" г. Москва
- ЗАО "Холдинговая компания "Блиц-информ" г. Киев
- ЗАО "Конфлекс" г. С.Петербург

По сырью:

- САХАР: "Русский сахар" г. Москва (вагонные поставки)
- МУКА: "МАКФА"г Челябинск
- КАКАО-ПОРОШОК:
- ПТК "Восток" г. Москва
- "Фактория Трейд" г. С.Петербург
- ЖИР: ООО "Ярпродснабсервис" г. Ярославль

Отдел по работе с поставщиками стремится найти поставщиков сырья с наименьшими ценами и наилучшим качеством, что достаточно трудно. В будущем планируется наладить связи с поставщиками и южных районов страны, учитывая

наиболее низкие цены на сырье.

Существуют налаженные связи с поставщиками, с некоторыми работают более 2-х лет. Договора заключаются на взаимовыгодных условиях. Хорошо налажено партнерство в отношениях с поставщиками. Однако организация всё же испытывает сильную зависимость от поставщиков сырья, т.к. большинство поставщиков расположено в других регионах и в случае перебоев с поставками возникнут проблемы, на разрешение которых уйдёт немало времени.

Компания "Южуралкондитер" настаивает на честности, порядочности и справедливости во всех аспектах своей деятельности и ожидает того же от своих деловых партнеров и поставщиков материалов, товаров и услуг.

Посредники:

Маркетинговые посредники - это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения. Торговые посредники - это деловые фирмы, помогающие компании подыскивать клиентов и/или непосредственно продавать им ее товары. Торговые посредники могут обеспечить удобства места, времени и процедуры приобретения товара заказчиком с меньшими издержками, чем смогла бы это сделать сама фирма "Южуралкондитер". Если бы компания захотела самостоятельно обеспечивать вышеупомянутые удобства, ей пришлось бы финансировать, организовывать и обеспечивать работу крупной системы торговых точек в масштабе всей страны. Поэтому "Южуралкондитер" читает более разумным поддержание сотрудничества с системой независимых торговых посредников.

Конкуренты:

Кондитерская фабрика "Россия" планирует увеличить объем производства в 2009. на 20 тыс. тонн больше, чем в прошлом (80 тыс. тонн в 2008г.).

Кондитерская фабрика "Волжанка" увеличила в первом квартале 2009г. выпуск продукции: выпустила 2596 т карамели, увеличила объем производства печенья до 2062 т (12%), шоколадных конфет до 2047 т (на 21%), вафель до 623 т (на 64%).

Фабрика "Конди" начала выпуск в едином стиле помадных конфет в блестящей металлизированной пленке, а также увеличила производство вафель и вафельных

трубочек.

Фабрика "Славянка" расширяет производство. Действует программа расширения площадей и увеличения мощностей производственных корпусов на основной территории. Открывается линия по производству печенья.

Фабрика "Рот Фронт" после модернизации планирует увеличить производство кондитерских изделий на 50% до 60 тыс. тонн в год. Сейчас производит примерно 40 тыс. тонн продукции в год, занимая 7-8% рынка кондитерских изделий РФ. Планируется увеличить до 10%.

Концерн "Сладко". Планы на 2009г. предусматривают производство и продажу 99,5 тыс. тонн кондитерских изделий на сумму свыше 136 млн. долл., создание и продвижение на рынок совершенно новых для России продуктов и брендов. Трехлетний план развития предусматривает превращение компании во второго по значению (после Nestle) производителя кондитерской продукции в России с долей рынка 8-10%.

К.К. Бабаевский в настоящее время контролирует около 12% российского кондитерского рынка, а к 2010. планирует расширить его до 20% за счет поглощения ряда российских кондитерских предприятий. В 2009г. намерен увеличить импорт какао до 16 тыс. тонн.

В соответствии с приведёнными данными среди производителей кондитерских изделий наблюдается высокий уровень конкуренции. Наметилась тенденция к увеличению объемов производства и продаж кондитерских изделий фабриками - конкурентами, жесткая борьба за существующий рынок.

Фабрика поставляет свою продукцию во многие регионы и области России, поэтому первые конкуренты, с которыми приходится сталкиваться это местные производители, которые как бы по праву выступают на региональных рынках. Следующий "тип" конкурента - концерны с более выгодными условиями продажи. Также руководство фабрики отдельно выделяет такого конкурента как московские фабрики.

Производители с более выгодными условиями:

- Рыбинская кондитерская фабрика (по цене, качеству, ассортименту (конфеты) лучше)



– Нижегородская "Карамель" (по качеству (вафли), но по ассортименту "Красная Заря" – лидер)

Московские фабрики:

– "Красный октябрь"

– К.К. "Бабаевский"

– "Сладко"

При сравнении с конкурентами выяснилось, что их продукция выглядит лучше по качеству и ассортименту, но не на много. Есть возможность составить конкуренцию только по цене (за счет ее снижения).

Также в настоящее время появился еще один серьезный конкурент – фабрики Украины и Белоруссии. С хорошим качеством выпускаемой продукции и низкими ценами (за счет низких цен на сырье) они представляют собой серьезного конкурента. Но государство старается защитить отечественного производителя. Так, в мае были введены пошлины на ввоз кондитерских изделий из-за границы.

## **2.5 SWOT-анализ**

Сильные стороны компании

– высокое качество продукции;

– авторитет на рынке;

– доступные цены;

– хорошо налаженные каналы распределения;

– посредники, торгующие продукцией компании, отличаются высоким профессионализмом;

– большой опыт работы;

Для успешного осуществления SWOT – анализа необходимо построить матрицу угроз и матрицу возможностей. Они позволят выделить наиболее значимые возможности и угрозы.

## Матрица возможностей

Вероятность использовать возможность	Степень влияния		
	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки	В - широкая известность в регионе	
Средняя вероятность	И - развитие кондитерской промышленности	Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам, Д - накопленный научно - инженерный потенциал	
Низкая вероятность		А - развитие промышленности, Г - стабилизация экономической ситуации в стране	

По результатам построения матрицы выделим возможности, имеющие наибольшее значение для организации и которые обязательно нужно использовать при разработке стратегии:

- возможность выхода на новые рынки,
- широкая известность в регионе,
- ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции.

Построим матрицу угроз:

## Матрица угроз

		Уровень угрозы			
Вероятность возникновения		Разрушение	Критическое состояние	Тяжёлое состояние	Лёгкие потери
Высокая вероятность			П - усиление давления со стороны конкурентов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции, О - влияние поставщиков и потребителей	К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств	
Средняя вероятность				Л - низкий платёжеспособный спрос	Р - нехватка трудовых ресурсов
Низкая вероятность					Н - высокий уровень сборов и пошлин

Угрозы, представляющие наибольшую опасность для организации и требующие немедленного и обязательного устранения:

- усиление давления со стороны конкурентов,

- высокая концентрация производства и уровень конкуренции,
- влияние поставщиков и потребителей.

Следующие угрозы также должны находиться в поле зрения руководства и как можно быстрее устранены:

- тенденция к физическому и моральному старению основных средств,
- низкий платёжеспособный спрос.

Далее для завершения SWOT - анализа построим матрицу SWOT для фабрики "Южуралкондитер". Здесь необходимо учитывать возможности и угрозы, содержащиеся в макро и микроокружении организации в совокупности с сильными и слабыми сторонами рассматриваемого предприятия.

Матрица "SWOT" для "Южуралкондитер"

	Внешние факторы	
Внутренние факторы	Возможности	Угрозы

А - развитие промышленности, Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам, В - широкая известность в регионе, Г - стабилизация экономической ситуации в стране, Д - накопленный научно - инженерный потенциал, Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки, И - развитие кондитерской промышленности.

К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств, Л - низкий платёжеспособный спрос, Н - высокий уровень сборов и пошлин, О - влияние поставщиков и потребителей, П - усиление давления со стороны конкурентов, Р - нехватка трудовых ресурсов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции.

## Сильные стороны

1. Увеличение относительной доли рынка, 2. Высокие темпы роста производства, 3. Достаточно высокая производительность оборудования, 4. Высокий уровень качества продукции, 5. Строгий конкурентный отбор специалистов, 6. Сотрудничество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями

СиВ : А, Б, В, Г, Д, Ж, З, И  
- 1, 2, 3, 4, 5, 6

СиУ : П, С, О, К - 1, 2, 4, 5,  
6

## Слабые стороны

7. Неудовлетворительная структура баланса, 8.

Высокая вероятность банкротства, 9. Убыточная деятельность, 10. Рост

задолженностей

(дебиторская и кредиторская), 11.

Недостаток собственных оборотных средств, 12.

Высокая текучесть кадров,

13. Устаревшее

оборудование, 14.

Выпускаемая продукция нерентабельна.

СлВ : Б, Ж, З - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14

СЛУ : О, П, С - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14

На каждом из полей были рассмотрены все возможные парные комбинации и выделены те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

Поле СиВ:

- Предприятию следует разрабатывать стратегию по использованию следующих сильных сторон:

- Рост относительной доли рынка,

- Высокие темпы роста производства,

- Достаточно высокая производительность оборудования,

- Высокий уровень качества продукции,

- Строгий конкурентный отбор специалистов.

Сотрудничество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

Возможности, которые появляются во внешней среде:

Развитие промышленности, близость к крупнейшим внутренним рынкам, широкая известность в регионе, стабилизация экономической ситуации в стране, накопленный научно - инженерный потенциал, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки, развитие кондитерской промышленности.

Поле СлВ:

- Организация должна преодолеть слабости за счёт следующих появившихся возможностей:

- Близость к крупнейшим внутренним рынкам, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки.

Преодолеваемые слабости:

Неудовлетворительная структура баланса, высокая вероятность банкротства, убыточная деятельность, рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), недостаток собственных оборотных средств, устаревшее оборудование, выпускаемая продукция нерентабельна.

Поле СиУ:

- Нижеперечисленные сильные стороны организации могут быть использованы для устранения угроз:

- Рост относительной доли рынка, высокие темпы роста производства, высокий уровень качества продукции, строгий конкурентный отбор специалистов, сотрудничество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

Угрозы, которые необходимо устранить:

Усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей, тенденция к физическому и моральному старению основных средств.

Поле СлУ:

- Организация должна разработать стратегию, которая одновременно позволит избавиться от слабостей и предотвратить угрозу.

Таким образом, на основании данных SWOT – анализа из вышеперечисленных эталонных стратегий выберем те, которые обеспечат достижение целей организации.

Для "Южуралкондитер" наиболее приемлемыми будут стратегии концентрированного и интегрированного роста. В соответствии с наиболее явными угрозами (усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей) и возможностями (возможность выхода на новые рынки, широкая известность в регионе, ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции) сделаем выбор.

Предприятию необходимо использовать комбинацию стратегий: стратегию усиления позиций на рынке (используемая возможность - широкая известность в регионе, устраняемая угроза - усиление давления со стороны конкурентов), стратегию развития рынка (используемая возможность - выход на новые рынки, устраняемая угроза - высокая концентрация производства и уровень конкуренции). Также возможно использование стратегии обратной вертикальной интеграции, при помощи которой устанавливается контроль над поставщиками. Но первостепенной стратегией, на реализацию которой необходимо, прежде всего, направить усилия будет стратегия усиления позиций на рынке, т.к. её успешная реализация позволит сформировать необходимую устойчивую базу для дальнейшего развития предприятия.

## **Заключение**

Таким образом, можно отметить следующие моменты, которые определяют высокую степень значимости среды для организации.

На сегодняшний день анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для всех без исключения организаций. Каждая фирма на протяжении всего времени своего существования, взаимодействует со средой и ее составляющими. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней и внутренней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Кроме того, при анализе внутренней среды компании



следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Внешнюю среду можно подразделить на среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования организации необходимо тщательно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям.

Значение анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих вне его процессов.

Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

Результаты анализа внутренней и внешней среды позволяют провести ситуационный анализ компании, который будет являться основой для выбора стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды может осуществляться различными методами: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ.

SWOT-анализ является эффективным инструментом разработки стратегии предприятия с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Области применения SWOT-анализа могут быть стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ) и т.д.

На основе SWOT-анализа ОАО «Южуралкондитер» необходимо выбирать стратегию, связанную со снижением издержек путем внедрения новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Приемлема так же и стратегия диверсификации производства, путем производства новых видов продукции.

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

проведения SWOT-анализа.

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

PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

Рассмотрев и проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируруемыми и регулируемыми.

Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны.

Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие.

Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации.

Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации.

Руководитель должен учитывать внешнее окружение.

Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия.

Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой.

Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, главное, что необходимо усвоить – то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на

функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга.

Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

## **Список литературы**

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2005. – 296 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Дело, 2004. - 685 с.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 415 с.
4. Кургин Е.А. Граница ценности и стратегический выбор компании // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №1. - С. 3-14.
5. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. / Под ред. В.Б. Колганова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.
6. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 375 с.
7. Мехоношин К.А (2004). Конкурентная среда (лекция). Иркутск.
8. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. - М.: Внешторгиздат, 2002. – 261 с.
9. Панкрухин А.П. «Маркетинг» М., 2005
10. Панов А.И. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 330 с.
11. Попов С.А.(2005) Стратегическое управление. Москва: Инфра-М.
12. Соколова М.И., Гречков В.Ю. "Маркетинговые исследования". М., 2002.
13. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 232 с.
14. Уткин Э.А. Общий и стратегический менеджмент: Вопросы и ответы. – М.: ЭКМОС, 2004. – 256 с.

15. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2006. — 347 с.
16. Анализ внешней среды бизнеса // [Электронный ресурс] / 2014 - Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_3634/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_3634/). - Дата доступа: 02.05.2014.
17. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
18. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 216 с.
19. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 1998.- 432 с.: ил.
20. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. -- М.: Аспект Пресс, 2002. -- 415 с.
21. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.
22. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2007. - С.43-50
23. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2006.-№2.- с.110-120
24. Среда организации: внешняя и внутренняя// [Электронный ресурс] /2014- Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage19.htm>. - Дата доступа: 06.05.2014.
25. Хмельникова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н.В. Хмельникова // Менеджмент в России и за рубежом.- 2004.-№1.- с.119-126
26. PEST-анализ // [Электронный ресурс] /2014- Режим доступа: <http://marketolog.biz/index.php?pid=49>. - Дата доступа: 04.05.2014.  
: 02.05.2014.

Приложения

Приложение 1



**ЮЖУРАЛКОНДИТЕР®**



Приложение 2

