

## **Содержание:**

# **Введение**

Каждая организация находится и функционирует в среде. 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.

Актуальность темы курсовой работы определяется тем, что на сегодняшний день анализ внешней и внутренней среды является ключевым понятием в управлении организацией. Задача анализа - находить пути для улучшения существующей стратегии и следить за тем, как она выполняется.

Основной вопрос, который ставит перед собой любая организация, это, какое направление хозяйственной деятельности необходимо развивать для получения максимальной прибыли и стабильного развития? Для этого необходимо изучить факторы, влияющие на ее развитие. В результате изучения всех доступных факторов, которые оказывают то или иное влияние на развитие компании, формируется стратегия предприятия, которая должна дать ответы на основной вопрос.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Библио-Глобус». Предмет исследования – анализ внутренней и внешней среды ООО «Библио-Глобус».

Цель данной работы: на основе теоретических и аналитических данных разработать рекомендации по организации и управлению процессом исследования ООО «Библио-Глобус».

Исходя из этой цели, для раскрытия темы необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть понятия внутренней и внешней среды организации;
2. рассмотреть методы и приемы проведения анализа внутренней и внешней среды организации;
3. на основе полученных теоретических данных проанализировать состояния внутренней и внешней среды ООО «Библио-Глобус»;
4. предложить рекомендации по развитию системы стратегического анализа на предприятии.

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

Данная работа состоит из трех глав.

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

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

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключений организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального

внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

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

Внешнюю среду обычно подразделяют на следующие составляющие:

1. Микросреда оказывает прямое влияние на предприятие.
2. Макросреда воздействует на предприятие и его микросреду.
3. К обобщенным характеристикам внешней среды можно отнести:
4. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
5. Сложность: число и разнообразие факторов, значительным образом влияющих на организацию;
6. Первичность: относительная скорость изменения среды;
7. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

При рассмотрении влияния внешней среды на управление организационной системой важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Успех функционирования предприятий в условиях сильной конкуренции и постоянных изменений, как во внешней, так и во внутренней среде, во многом зависит от профессиональной подготовки управленческого персонала, его умения быстро идентифицировать происходящие изменения и наблюдающиеся тенденции, чтобы своевременно распознать возникающие угрозы, появляющиеся шансы и благоприятные ситуации и предпринять ответные шаги к действию, обеспечивающие адаптацию к сложившемуся положению.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Таким образом, представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией, помогает определить стратегию поведения организации провести эту стратегию в жизнь.

## **1.2. Направление анализа внутренней среды организации**

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

Внутрифирменный стратегический анализ представляет собой комплексное изучение ключевых сфер деятельности предприятия, определение его сильных и слабых сторон, ресурсов и резервов дальнейшего развития.

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

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

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

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

Можно выделить следующие срезы внутренней среды: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый срез.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

1. Взаимодействие менеджеров и рабочих;
2. Практика найма, обучения и продвижения кадров;
3. Оценка результатов труда, стимулирование и мотивация кадров;
4. Возможность дополнительного привлечения квалифицированных специалистов;

5. Создание и поддержание отношений между работниками;
6. Уровень квалификации существующих работников;

Организационный срез включает:

1. Коммуникационные процессы;
2. Организационные структуры;
3. Нормы, правила, процедуры;
4. Иерархию подчинения;
5. Распределение прав и ответственности;
6. Делегирование полномочий и система контроля;

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

1. Стратегия продукта, стратегия ценообразования;
2. Целевые сегменты рынка;
3. Реальная доля рынка организации;
4. Стратегия продвижения продукта на рынке;
5. Практика стимулирования сбыта и продвижения продукции;
6. Наличие опыта маркетинговых исследований.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

1. Уровень рентабельности продаж, собственного капитала, инвестиций;
2. Поддержание ликвидности, обеспечение прибыли;
3. Наличие собственных финансовых резервов;
4. Возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов;
5. Инвестиционная политика;
6. Постановка системы управления финансами;
7. Обеспечение непрерывного и положительного денежного потока.

В производственный срез входят:

1. Изготовление продукта;
2. Снабжение и ведение складского хозяйства;
3. Обслуживание технологического парка;
4. Осуществление исследований и разработок;
5. Гибкость производственных линий;

## 6. Практика планирования и управления.

Внутренняя среда организации полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться серьезному изучению.

Организационная культура проявляется в том, как осуществляют свою работу сотрудники организации, как они относятся друг к другу и к организации в целом. Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Однако, может быть что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Стратегический анализ внутренней среды организации проводят по следующей схеме:

1. анализ бизнес единиц;
2. анализ функциональных служб;
3. анализ структурных подразделений;
4. анализ бизнес-процессов.

Таким образом, внутренняя среда предприятия является источником его жизненной силы и потенциалом, обеспечивающим возможность функционирования, а следовательно, существования и выживания в определенном промежутке времени. Однако из нее могут истекать проблемы и даже угроза гибели предприятия, если среда становится враждебной его основной деятельности. Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

## **1.3 Этапы анализа внутренней среды организации**

Анализ внутренней среды раскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим работникам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям (срезам):

- кадры предприятия, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками;

Организационный срез включает в себя:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры; нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности; иерархии подчинения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта, снабжение и ведение хозяйства;

- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия; продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы должны подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ внутренней среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление слабых и сильных сторон, которыми обладает организация.

## **1.4. Факторы внешней среды организации**

Внешнее окружение организации чаще всего становится источником проблем для их руководителей, которые вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющийся внешней среде и ее воздействиях, поэтому необходимо тщательно анализировать среду, в которой находится организация.

Под внешней средой понимается окружение фирмы, на действия которого она обычно не может оказать влияния. Практический смысл анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящей во вне его процессов.

Внешнее окружение - это не только поставщик услуг для предприятия, но и совокупность активных хозяйствующих субъектов, экологических 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 жизнедеятельности.



Различают среду прямого воздействия (микросреда) и среду косвенного воздействия (макросреда).

Внешняя среда прямого воздействия — это специфическая внешняя среда конкретной организации. Она включает в себя те элементы внешней среды, с которыми организация взаимодействует постоянно или на более или менее регулярной основе.

К основным факторам внешней среды прямого воздействия коммерческой организации относятся: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы.

Рассмотрим факторы подробнее.

С точки зрения системного подхода организационная система — это механизм преобразования входов и выходов. Основные разновидности входов — это материалы, капитал, трудовые ресурсы и др. Зависимость между организационной системой и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов. Один из наиболее ярких примеров прямого воздействия внешней среды на операции и успешность деятельности организации. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал. Конкурентная сила поставщика зависит от таких факторов, как уровень специализированности поставщика, величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов, степень специализированности покупателя, концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами, важность для поставщика объема продаж.

Отношения с потребителями тоже очень важно. В рыночной экономике потребители, решая какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящиеся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Анализ покупателей в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт организации.

Конкуренты — это важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности, можно продать и

какую цену можно запросить. Важно понимать, что потребители - не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Государственное воздействие осуществляется через законодательство и государственных органов. Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду.

Государственные органы по характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на регулирующие и контролирующие. При этом используется различные способы и методы воздействия на организации - установление ставок налогов и квот, выдача лицензий, регулирования уровня цен и тарифов, определение мест строительства объектов.

Взаимодействие с профсоюзами происходит через подписывание договоров. Фирма по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов - еще одно подтверждение о необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов. Причем в различных странах взаимоотношения фирмы и профсоюза проявляются по-разному. Так, в США руководство фирм традиционно конфликтовало с профсоюзами, а в Японии они, как правило, успешно сотрудничают.

Среда косвенного воздействия. Одним из основных элементов внешней среды являются общими для большинства организаций в определенный период времени.

Изучение экономических факторов позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина ВВП, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. при изучении экономических факторов важно обращать внимание на общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ уровня процесса принятия решений управляющими организациями оказывает долгосрочное влияние на нюансы стоимости. Забота об изменениях в охране окружающей среды, соответствующих авторским правам, всегда включается в законодательный процесс для принятия определенного статуса продвижения, который, в свою очередь, очищает воздух и воду и определяет торговое поведение в окружающей среде.

Внешние социокультурные факторы вполне подвержены динамике. Они постоянно меняются, потому что люди, которым нужно приобретать, неизменно пытаются контролировать его или коммерческий, чтобы приспособиться к среде, которая традиционно окружает поставщиков, анализируя реальность сектора в соответствии с их пожеланиями и используя их. Сырье и материалы Социокультурные условия влияют на факторы управленческого решения. Следовательно, эти ресурсы определяют, как потребители примут товарный маркетинг и какие новые продукты они хотели бы принять. При анализе негативных социокультурных точек этих факторов изучается прибыль, получаемая от изменения различных социальных ценностей, отношений друзей, отношений, ожиданий и морали, возможностей, культурных ценностей. Угроза труда также необходима, чтобы привлечь во внимание тот факт, что на складах каждой страны есть всеобъемлющее понимание выбора этических методов управления работой, известных компании, необходимых стандартов продукции.

Высокий уровень внутривнутриполитических факторов риска приводит конкурентов к замедлению анализа научно-технического обновления товарного производства, движения стареющей структуры, ситуации снижения цен и конкурентоспособности конкретных национальных компаний. Если это важно, факторы, которые следует принимать во внимание, приведут к важным успехам власти, которые способствуют ускорению, таким как изменение кризисов социально-политического исследования системы, вспышки усиления религиозной нетерпимости и возрождение великого национализма. позиции можно сбрасывать со счетов за счет развития факторов риска вооруженных конфликтов, организации радикального сокращения распределения импорта или экспорта товаров, введения государства эмбарго и торговли различными торговыми санкциями, внимание рассчитывается на экономическое право на подавление.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения

влиять на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от производителя. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технологического прогресса, хотя бы те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире раньше. Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество: это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия.

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействий этой среды на конкурентоспособность организации приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.

Факторы макросреды существенно отличаются в различных странах. Это необходимо учитывать организациям, участвующим в международном бизнесе.

Таким образом, 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 происходящей во вне его процессов.

## **1.5. Методы анализа 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.

## 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 анализа 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)

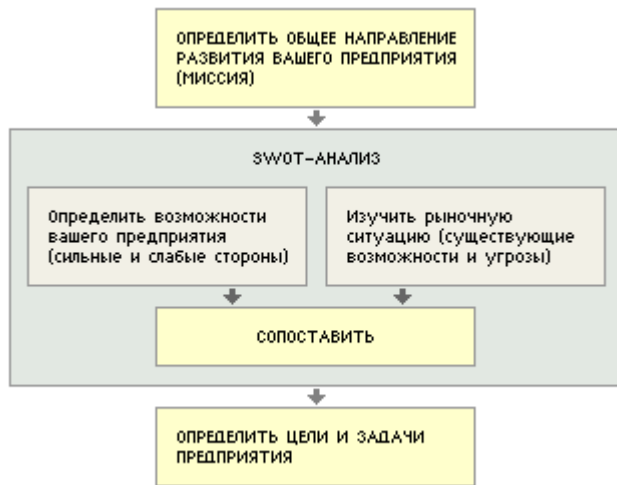


Рис. 1 Последовательность действий для проведения SWOT - анализ

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.2 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 магазин-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 себя экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с стратегической 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.

В Приложении 1 представлен пример матрицы PEST-Анализа.

Матрица анализа внешних стратегических факторов.

Матрица анализа внешних стратегических факторов предназначена для выявления и планирования влияния внешних общественных сил на непосредственное окружение компании. Для того чтобы составить данную матрицу, в первую очередь, мы должны определить три или четыре наиболее явных тенденций в экономическом, технологическом, политико-правовом и социальнокультурном окружении компании, в этом может помочь PEST-Анализ. Примером экономических тенденций может быть введение квот на ввоз поддержанных иномарок или значительное изменение курса доллара. Примером технологических изменений может быть появление двигателей, работающих на электрической энергии, а также появление новой технологии в очистке бензина. Примером политико-правовых тенденций может быть приход к власти другой политической партии или издание закона о запрещении передвижения по автомобильным дорогам без зеркал заднего вида. Примером социокультурных изменений может быть падение рождаемости или переход интересов автолюбителей на зарубежные поддержанные автомобили. Следующим шагом в составлении матрицы анализа внешних стратегических факторов является выявления возможного влияния внешних общественных сил на непосредственное окружение компании, то есть на правительство, местную общественность, поставщиков, конкурентов, клиентов, кредиторов, работников, и на торговые ассоциации. В общем, матрица анализа внешних стратегических факторов поможет оценить, как дальнейшее общественное развитие сможет повлиять на компанию через её непосредственное окружение.

Пример матрицы анализа внешних стратегических факторов представлен в Приложении 2.

Лист анализа конкуренции.



Основной задачей листа анализа конкурентов является определение влияния некоторых политических, экономических, социальных и технических параметров на пять сил Портера, то есть на опасность появления новых фирм на рынке, на рыночную власть поставщиков фирмы, на рыночную власть клиентов фирмы, на опасность появления продуктов - заменителей и на интенсивность конкурентной борьбы между фирмами. Пример листа анализа конкуренции представлен в Приложении 3.

### SNW-АНАЛИЗ

SNW-АНАЛИЗ - это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW - Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и 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, которая представлена в Приложении 4.

## **Глава 2. Анализ Хозяйственной деятельности организации ООО «Библио-Глобус» и ее внешнего и внутреннего окружения**

### **2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Библио-Глобус»**

Торговый Дом «Библио-Глобус» основан в 1957 году. «Библио-Глобус» - приемник лучших просветительских традиций в книготорговле XIX и XX века; это не просто магазин, а настоящий клуб любителей книг, который объединяет в своем культурном пространстве людей самых разных интересов, профессий, национальностей. Внесен в Российскую « Книгу рекордов и достижений» в номинации «Самое большое количество издательской продукции, проданное в

розницу за один день», удостоен звания «Супербренд». За большой вклад в развитие отечественной книжной торговли ТД «Библио-Глобус» был награжден Благодарностью Президента РФ.

Правительство является Миссией «Библио-Глобус»: Торговый Дом стремится способствовать тому, чтобы следующие поколения унаследовали любовь и уважение к книге, знаниям, культурному наследию нашей страны и всего мира.

Богатый своей историей и традициями, в то же время ТД «Библио-Глобус» известен инновациями в области книжного дела и высоким профессионализмом своих сотрудников. Новейшие информационные, логистические и управленческие технологии позволяют «Библио-Глобусу» уверенно занимать лидирующие позиции в книжной отрасли и по праву того считаться одним из лучших культурно-просветительских центров столицы.

«Библио-Глобусу» известен не только москвичам и жителям России, но и зарубежным гостям. Он считается одной из достопримечательностей Москвы, носителем культурно-исторических традиций. «Библио-Глобусу» по праву называют главным книжным магазином.

«Библио-Глобусу» ежедневно принимает у себя более 10 000 посетителей, а общее количество посетителей за годы его работы - более 180 миллионов человек. Богатый ассортимент, клубная программа делают покупки в магазине доступными представителям самых различных слоев населения.

Сегодня «Библио-Глобус» - это трехуровневый книжный магазин, один из самых крупных не только в России, но и в Европе. Отличительные особенности магазина - постоянно обновляющийся ассортимент более 250 тыс. наименований издательской продукции.

«Библио-Глобус» предлагает широкий выбор медиа продукции, медиа офисных и низкой канцелярских товаров, букинистической и антикварной литературы, товаров для коллекционирования, сувениры, подарки. Для удобства покупателей «Библио-Глобус» предлагает целый комплекс услуг: здесь Вы можете приобрести билеты в театры и кино, воспользоваться услугой Wi-Fi, приобрести путевку можно туристическом агентстве, сделать предварительный заказ на один книги. Vip-менеджеры магазина помогут сформировать частную или офисную библиотеку, комплектовать подарки, сделать корпоративный заказ.

Сегодня «Библио-Глобус» предлагает самую лояльную дисконто- клубную программу. «Библио-Глобус» - это книжный магазин-клуб. В рамках литературной гостиной имени И.Д.Сытина ежедневно проводят тематические встречи читательские клубы.

В «Библио-Глобусе» можно встретиться с любимыми авторами книг, принять участие в литературных чтениях, отдохнуть в уютной литературно-музыкальной гостиной.

Благодаря удобной системе сенсорных информационных киосков-навигаторов, расположенных в торговых залах, нужное издание можно быстро и легко найти на книжных полках. Интернет-магазин и развивающаяся сеть информационных терминалов делают уникальный ассортимент «Библио-Глобуса» доступным для жителя любого региона России и мира.

Благодаря удобной системе сенсорных информационных киосков-навигаторов, расположенных в торговых залах, нужное издание можно быстро и легко найти на книжных полках. Интернет-магазин и развивающаяся сеть информационных терминалов делают уникальный ассортимент «Библио-Глобуса» доступным для жителя любого региона России и мира.

Дружный коллектив компании заслужил признание покупателей и партнеров. На протяжении 20 лет компанией руководит Борис Семенович Сенькин, профессор, доктор экономических наук, Заслуженный работник культуры РФ, Кавалер ордена искусств и литературы (Французская Республика), член-корреспондент Международной Академии информатизации. За большой вклад в развитие российской книжной торговли и многолетнюю культурно-просветительскую деятельность Борис Семенович Есенькин 11 октября 2009 г. награжден Благодарностью Президента РФ.

Традиции более чем полувековой истории фирмы передаются из поколения в поколение - динамично развивающийся, известный своими инновациями «Библио-Глобус» стремится быть верным хранителем на рынке книжной культуры.

«Библио-Глобус» носит правовой статус общества с ограниченной ответственностью. Главным органом управления, которого является общее собрание участников.

ООО «Библио-Глобус» - это огромная торговая сеть, в состав которой входят, как показано выше многие подразделения (дивизионы), которые в свою очередь, при

подробном рассмотрении также представляют собой сложные элементы системы.

На рис.3 изображена часть организационной структуры, которая показывает связь элементов структуры, которые являются руководством высшего звена всей компании.

ООО «Библио-Глобус» занимается продажей:

- Журналов, книг;
- Канцелярских товаров;
- Бумаги, офисного картона и полиграфических сортов;

**Рис. 3** Организационная структура ООО «Библио-Глобус»

## **2.2. Анализ внешней среды ООО «Библио-Глобус»**

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или способные оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений . Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её целей, и тем давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Компоненты среды косвенного воздействия

Абсолютно все организации беспокоятся о том, какая внешняя обстановка в их среде. Это делается для того, чтобы выявить благоприятные возможности и

использовать их в один дальнейшем для достижения всевозможных корпоративных целей и при этом избежать угрозы препятствий. Этот процесс и есть анализ хотели факторов внешней среды организации. Во внешней среде организации выделяют факторы косвенного и прямого воздействия.

Факторы среды косвенного воздействия еще называют факторы макроокружения организации. Макроокружение (внешняя среда косвенного воздействия) – совокупность всех всегда влияющих на данную организацию объектов и факторов, которые находятся вне границ организации и на которые организация не имеет возможности воздействовать. Факторы косвенного воздействия обычно не влияют непосредственно на хозяйственную деятельность организаций, как факторы прямого воздействия. Тем не менее, их приходится учитывать при управлении организацией.

Итак, к факторам косвенного воздействия относятся:

#### 1. Экономические факторы:

- Темпы инфляции;
- %-я ставка;
- Подъем экономики;
- Уровень безработицы.

#### 1. Политико-правовые факторы:

- Изменение законодательства РФ;
- Критические ситуации;
- Государственное регулирование конкурентной борьбы;
- Выход на рынок иностранных компаний (повышение конкуренции).

#### 1. Социокультурные факторы:

- Жизненные ценности клиентов;
- Изменение доходов покупателей;
- Активность потребителей;
- Демографические изменения.
- Технологические факторы:
- Инвестиции в исследования и разработки;
- Наличие продуктов-заменителей;
- Электронная торговля (интернет);

- Компьютеризированный производственный процесс.

Факторы среды косвенного воздействия оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на организацию. Для оценки благоприятных факторов составлена Таблица 1. «Матрица благоприятных для организации факторов макросреды». Аналогично для оценки неблагоприятных факторов составлена Таблица 2. «Матрица неблагоприятных для организации факторов макросреды».

**Таблица 1.** Матрица благоприятных для организации факторов макросреды

Оценка вероятности использования благоприятной ситуации	Ожидаемое позитивное влияние		
	сильное (I)	умеренное (II)	малое (III)
Высокая (1)	Развитие собственного производства	Продвижение на зарубежный рынок	Активная рекламная деятельность
Средняя (2)	Сотрудничество с другими организациями	Скорость изучение товаров	Снижение налогов и пошлин
Низкая (3)	Появление новых поставщиков	Улучшение уровня жизни населения	Проведение акций

В матрице (табл. 1) факторы, попадающие на поля I-1, I-2, II-1, имеют большое значение для организации, и их обязательно надо учитывать при дальнейшей разработке стратегии; факторы, попавшие на поля I-3, II-2, III-1, можно использовать при условии наличия у организации достаточных ресурсов; факторы, попавшие на поля II-3, III-2, кроме III-3, практически не заслуживают внимания.

Рассматривая благоприятные для организации факторы макросреды, можно своей следующей вывод. Развитие собственного производства позволит организации желаемых темпов и качества производства продукции. Сотрудничество с другими

организациями приведет к увеличению уровне объема продаж. Продвижение товара на зарубежный рынок также приведет к увеличению объемов продаж и расширению области продаж.

В матрице (табл. 2) факторы, попавшие на поля I-1, I-2, II-1, требуют немедленного устранения, поскольку представляют большую опасность для организации; факторы, попавшие на поля I-3, II-2, III-1, также устраняются в первостепенном порядке (после факторов I-1, I-2, II-1); факторы, находящиеся на полях II-3, III-2, IV-1, не требуют немедленного решения, но нуждаются в контроле; факторы на полях III-3, IV-2, IV-3 представляют собой «ложные тревоги».

**Таблица 2.** Матрица неблагоприятных для организации факторов макросреды

Оценка вероятности реализации угрозы	Возможные негативные определения последствия			
	Разрушение (I)	Критическое состояние (II)	Тяжелое состояние (III)	«Легкие ушибы» (IV)
Высокая (1)	Повышение налогов и пошлин	Узкий круг поставщиков	Снижение покупательской способности	Отсутствие продажи книжной продукции
Средняя (2)	Развитие организации только в РФ	Рост цен на сырье	Низкая рекламная деятельность	Изменение курса иностранной валюты
Низкая (3)	Ухудшение уровня жизни населения	Слабая развитость отдельных регионов	Изменение уровня инфляции	Коррупция

Повышение налогов и пошлин приведет к увеличению цены продукции. Развитие организации только в РФ приведет к низкой конкурентоспособности. Узкий круг

поставщиков снизит конкурентоспособность организации. Ухудшения уровня жизни населения приведет к понижению спроса на товар. Рост цены на сырье является для организации одним из наиболее существенных рисков. Снижение покупательской способности отрицательно сказывается на реализации продукции.

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Поэтому в настоящее время руководству необходимо разработать такие стратегии поведения на рынке, которые позволят использовать открывающиеся возможности и предотвратить угрозы.[\[1\]](#)

### **Анализ ситуации в отрасли**

Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней позволяет оценить изменения, происходящие в отрасли, и уровень конкурентной борьбы. Результаты этого анализа позволяют сделать выводы о степени привлекательности данной отрасли и дают основания для выработки стратегии, соответствующей ситуации в отрасли.

В таблице 3 будут указаны результаты отраслевого анализа

Проведя отраслевой анализ, можно сделать следующие выводы:

- ООО «Библио-Глобус» является одной из первых организаций на рынке канцелярских товаров;
- Компания занимает 64% столичного и 35% регионального рынков, что показывает ее положение на рынке;
- Основная продукция компании – канцелярские товары, но компания также занимается производством рекламно-сувенирной продукции, пластиковой упаковки, продажей мебели и расходных материалов;
- В ООО «Библио-Глобус» идет постоянное обновление канцелярских товаров, что позволяет ей оставаться конкурентоспособной;
- Основные покупатели продукции – это молодые люди со средним уровнем доходов;
- ООО «Библио-Глобус» не только продает, но и производит товары, у компании имеются 7 фабрик по различным видам деятельности.

### **Таблица 3. Отраслевой анализ**



Основные экономические характеристики отрасли	Место организации в отрасли, особенности ее поведения	Благоприятные факторы отрасли	Неблагоприятные факторы отрасли
1. Размер рынка (объем продаж и отрасли)	30% рынка офисной бумаги, 15% канцтоваров, 16% рынка полиграфических сортов бумаги и картона, 25% рынка упаковки. Оборот розничной торговли - 4118,9 млрд.руб.	Стабильное положение корпоративных продаж по рынку офисных товаров. Стабильное ведение бизнеса благодаря развитию трех направлений торговли: оптовое, корпоративное и розничное.	В отдельных регионах сеть развита не очень хорошо, что может повлечь за собой захват рынка конкурентами.
2. Темп роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли	64% столичного и 35% регионального рынков. Отрасль находится в стадии "переходного возраста", от становления к зрелости.	клиенты покупку 24 в , что ведет в .	Нет возможности постоянным , может за потерю .
3. конкурентов и их	Сеть «Буква» - 5% магазинов « » - 2,9%	Широкий позволяет на высоком .	продажи .
4. Количество и , их финансовые	работает в рынка. По : высокий-15%, - 55%, 30%.	Качество и .	Компания не поиском и .

5. Легкость в и выхода из нее	одной из на канцелярских .	собственного на 7 по изготовлению , офисных и , факсовой и .	Потери при прекращении .
6. продукции	отрасли от товаров до .	Товары «» не только и корпорации, но и низшие .	Отсутствие .
7. и характер / ассортимента	и успешно по непрерывному линейки .	Продукция актуальна в , так как канцелярскими мы каждый .	постоянное позиций.
8. отрасли	фирмы	отрасли за различных товара и организации на .	цен на материалы.

### **Модель пяти сил конкуренции (модель М. Портера)**

Модель пяти сил конкуренции (модель М. Портера) является и широко распространенным, и достаточно простым инструментом стики конкурентных сил, действующих в отрасли. Проанализированно действие следующих пяти конкурентных сил:

- 1) Соперничество между конкурирующих продавцов;
- 2) Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены;
- 3) Угроза появления новых конкурентов;
- 4) Экономические возможности и торговые способности ков;
- 5) Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Конкуренция является одним из ключевых факторов, который влияет на организацию. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. При увеличении числа соперников конкуренция возрастает. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Для того, чтобы организация оставалась конкурентоспособной она должна постоянно совершенствовать свое производство, обновлять номенклатурные позиции. Однако здесь важно отметить, что конкуренция является не идет только негативным фактором, при ней возможны также некоторые плюсы: например, различные соглашения между фирмами.

1) Большое количество организацией занимается таким же видом деятельности, как и ООО «Библио-Глобус». Остаться одной из лидирующих в своей отрасли ООО «Библио-Глобус» помогает:

- Доступная цена;
- Высокое качество товаров;
- Большое количество помощью номенклатурных позиций;
- Условия сервиса.

Между конкурентами ООО «Библио-Глобус» можно выделить следующие:

- Сеть книжных магазинов « Буква»
- «Новый книжный»
- Интернет-магазин «Ozon.ru».

Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.

2) Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Появление товаров-заменителей требует, чтобы организация предпринимала следующие действия: быстрая смена ассортимента, дополнительная закупка сопутствующих товаров, переквалификация специалистов и т. д. Уровень конкуренции с товаром-заменителем определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару.

Препятствиями на чтобы пути внешняя товаров-субститутов могут влияющих стать:

- ценовая конкуренция, переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей;
- разработка и производство новых пр;
- улучшение качества обслуживания при продаже товара.

### 3) Угроза появления новых конкурентов.

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции. Основные действия ООО «Библио-Глобус», на изменения преодоление негативных последствий от новых конкурентов, могут быть следующие:

- наличие у ООО «Библио-Глобус» входных барьеров (лицензии, патенты, авторские права);
- объединение крупных фирм-лидеров;
- создание новой товарной марки и привлечение покупателей к ней.

### 4) Экономические возможности и торговые способности поставщиков.

Поставщики оказывают большое влияние на организацию. Они могут отказаться работать с компанией или установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы. Организация должна обеспечить себя несколькими поставщиками, чтобы в случае отказа от одного поставщика работать с другими поставщиками.

### 5) Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Покупатели тоже оказывают большое влияние на организацию. Покупатели могут перестать покупать товар, в таком случае фирма потеряет свои позиции на рынке. Для того, чтобы потребители продолжали покупать товар необходимо: делать скидки, держать приемлемые цены на товары, проводить рекламную политику и т.д.

Таким образом, на основании проведенного исследования наиболее значимыми из рассмотренных пяти сил для предприятия ООО «Библио-Глобус» являются: соперничество среди конкурирующих продавцов и угроза появления новых конкурентов.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Изменения в отрасли и уровне конкуренции возникают из-за действия движущих сил в отрасли.

Среди главных конкурентов ООО «Библио-Глобус» можно выделить следующих: Сеть книжных магазинов «Буква», Интернет-магазин «Ozon.ru».

Конкурентоспособность ООО «Библио-Глобус» находится на высоком уровне среди ее конкурентов.

В таблице 4 показаны результаты анализа движущих сил

**Таблица 4.** Анализ движущих сил.

сил	Выявленные	Влияние, силами	и их изменения в
1. новых	между , а покупательская .	спроса на .	рынка .
2. в технологии, в	Использование , компьютеризированный .	более товаров.	в наиболее и оборудования.
3. отрасли	конкурентов.	, объединение	спроса и .
4.	индивидуальных , потребительских потребителей.	значимых .	Возможность под предпочтения .

Удовлетворенность потребителей ООО «Библио-Глобус» можно оценить на «5», цена в полной мере соответствует качеству товара. Ассортимент продукции также разнообразен. [\[2\]](#)

*Ключевые факторы успеха*

Под ключевыми факторами успеха () в отрасли те факторы, которые определяют успех или провал фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыль организации.

В ООО «Библио-Глобус» можно выделить следующие ключевые факторы успеха () в розничной торговле канцелярскими товарами:

1) В области : высоких продукцию , а производства ее .

2) В области реализации продукции: большое количество магазинов не только в и МО, но и в других регионах России. Также немаловажным является покупка не только в магазинах, но и по телефону, интернету и т.д.

3) В области маркетинга: проведение опросов покупателей, SMS- рассылка клиентов, регулярное проведение акций на различные виды продукции, наличие рекламы.

Результатом проведенного анализа макросреды и непосредственного окружения является список факторов внешней среды, оказывающих благоприятное и неблагоприятное воздействие на изучаемую организацию, ранжированных по убыванию степени их воздействия на организацию (Табл.5).

**Таблица 5.** Благоприятные и неблагоприятные для организации факторы внешней среды

повышение	повышение и
снижение и	развитие в РФ
товара на	ухудшения населения
сотрудничество с узкий	
активная	конкурентоспособность .

## 2.3. Анализ внутренней среды ООО «Библио-Глобус»

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. При выявлении сильных и слабых сторон компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и предупредить возникновение возможных проблем.

Для анализа внутренней среды выделяют пять функциональных сторон организации:

- исследования и разработки (НИОКР);
- персонал;
- маркетинг;
- ;
- Финансы.

Прежде чем характеризовать ситуацию, сложившуюся в организации, необходимо дать краткое описание исследуемой организации. ООО «Библио-Глобус» располагает отрасли крупнейшей розничной и региональной сетью в России – более 70 фирменных магазинов в рыночные Москве и сильные регионах РФ. Компания по итогам более 2007 года вошла в рейтинг 200 крупнейших российских компаний журнала «Forbes». Численность персонала - составляет 4 200 организации человек.

К недостаткам ООО «Библио-Глобус» в время можно отнести:

- слабая развитость сети отдельных регионов;
- низкая рекламная .

Полученные результаты анализа организации функциональных зон предприятия ООО «Библио-Глобус» представлены в виде списка сильных и слабых сторон организации. (Табл.6)

**Таблица 6.** Сильные и слабые стороны организации

**№ п/п Сильные стороны**

- 1 Слабая отдельных
- 2 Н интернет- Н рекламная
- 3 Н цены
- 4 С
- 5 Широкий асс

Списки слабых и сильных сторон организации, внешних возможностей и угроз используются для формирования матрицы SWOT (табл. 7). В процессе построения матрицы проводится совместное изучение внешней и внутренней среды организации, устанавливаются связи между сильными и слабыми сторонами организации и внешними благоприятными и неблагоприятными факторами. Результаты SWOT-анализа используются при разработке стратегий организации.

## 7. SWOT

### **внешней ( , opportunities)**

1. персонала.
2. и пошлин.
3. на зарубежный .
4. с другими .
5. уровня .
- 6.Появление .
- 7.Активная .

### **Неблагоприятные среды ( , )**

- 1.Повышение и .
- 2.Развитие в РФ
3. уровня .
- 4.Узкий .



### I. « и ».

#### Сильные (s)

1. Наличие -повышение наладит ;
2. интернет-магазина -снижение и приведет к товара;
3. - на зарубежный и с другими к большему ;
4. Система - улучшение население к спроса на ;
5. ассортимент - новых область .

### II. « и угрозы».

- деятельность к , что о товаре не только в РФ, но и за ;
- контакт-центра в новых и связей;
- рождает , а ухудшение не приведет к .

#### Слабые

### III. «Слабость и ».

- ( ) - товара на и сотрудничество с позволит регионы;
1. Слабая отдельных - с организациями решить , как продажу
  2. продажа -снижение и позволить на
  3. Низкая рекламную .

### IV. «Слабость и ».- налогов и к увеличению ;

- развитие в РФ к низкой ;
- уровня приведет к на товар;
- поставщиков организации.

, проведя -, определяется из стратегических . П товара на и сотрудничество с позволить во многих и их уровень. новых продаж . уровня избежать акций и скидок. С и пошлин деньги на организации.[\[3\]](#)

должна на максимальное возможностей и защиту от . Так как работает на с конкуренцией, то для нее комбинированная , на решение преимуществ, и глубокое , и развитие , с вертикальной . Это можно образом: издержки и тем свою , при этом в уже имеющихся товаров, на новые , договора в , закрепиться в них, существующих , а в дальнейшем к доли предприятий.

## **3. Рекомендации по развитию системы стратегического анализа ООО «Библио-Глобус»**

### **3.1 Организация и управление процессом обследования предприятия**

происходит с исследований и . На современном развития достижения в является на и конкурентов, к рыночной , , вдобавок, . При таких важность для на рынке исследования или, , исследования .

рынка неопределенность при маркетинговых , что эффективно потенциал для высот в . исследования, и внутренней и её мониторинг для является стратегии в условиях . Роль многократно в своего или при неопределенности .

При разработке и продвижения на , особенностей , любой учитывать и , влияющие на ее : конкурентов, и фирмы на , предлагаемого , динамику во , географический .

При комплексного решаются : изучение , потенциальных его , распределения между , сбыта, деловой , товаров , прогнозирование, на новый и его , долгосрочное , политики цен.

Для цели исследованием задачи:

1. , и , и сводка ;
2. и анализ ;
3. оценка, и собственных ;
4. оценка и и активности ( конкурентов в , доля в ) ;
5. постоянные параметров и его емкости;
6. (прогноз + неудовлетворенный ) ;
7. и оценка ;
8. информационно-аналитическое стратегий и ;
9. информационно-аналитическое ценообразования;
10. и мнений ;
11. эффективности ;
12. товара;
13. над ходом маркетинга;
14. товародвижения

Для над необходимо по следующим :

1. как потребитель из предложений фирму, или как он же свой в конкурентов, чем при клиент;
2. услуги из , предлагаемого , наибольшим и (включая , методы, и параметры), в том в с конкурентами;
3. , отсутствующие у , но предлагаемые , наибольшим в время;
4. составляет тот или фирмы в аналогичных , во всех вида в , в регионе, в , каково предложений города, ;
5. как данные в в разрезе : часы, дни, , .

От того, и точна по вопросам, риска при принятии и разработанной . Из следует для систематической по и анализу о , обеспечивающих для принятия .

## **3.2 Пути повышения эффективности анализа внутренней и внешней среды на предприятии**

По проведенного и внешней ООО «» можно пути деятельности :

организационной . В ООО «Библио-Глобус» как не тщательный и внешней , так как ответственного в мониторинга. На существования скачкообразный и не анализ, руководитель и в работы, что для деятельности и работников. ответственного , бы проводил все информации и , и маркетинговых , для максимально компании, от ее деятельности с комплекса .

будет подчиняться . Но, кроме , быть с , так как, исследуя и услуг, ООО «», маркетолог каким , отрасли предложить или услуги.

, необходимо в данной :

1. рынка услуг, его ; прогнозирование маркетинговых ;
2. факторов, на спрос на ;
3. сбыта;
4. обеспечения ; разработка по спроса и ;
5. контроля , анализа по и ;
6. разработка продукции;
7. бюджетов;
8. аудитории и ;

9. колебаний и ;
10. мониторинг ;
11. исследование .

Так же целесообразным исследованием является и по принципу - , позволяющий фирме по их . ABC-анализ - запасов на три категории:

A - ,

B - промежуточные,

C - .

По сути, — это ассортимента по . Ранжировать можно и , и запасы, и , и периоды - всё, что достаточное данных. ABC является по степени на результат.

должностного оптимизировать , недостаток , увеличить , т.е. позволит слабые .

Бюджет из весьма , с которыми дело . Бюджет в себя: на рынков, на товара, на с покупателями, на и сбытовой . средства на черпаются из , без таких бы по своей большей, , с стороны, без на вряд ли в условиях количество , чтобы на исследовательские , не уже о получении . выделение на — это решение с большим , влияние не поддается , то есть прогностической. к тому же, как , и само эмпирическим . Вот в определении такую играют , высших и анализ фирм-конкурентов.

предложения, количественно, какую принесет в структуре . рынок и совершенствуется, и могут те , которые стратегиями и деятельности. и успех во зависит от и от того, маркетинговая в .

Так же целесообразны системы и новых , для укрепления и регулирование заказов.

## **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.

ООО «Библио-Глобус» – преемник лучших просветительских традиций в книготорговле XIX и XX века; это не просто магазин, а настоящий клуб любителей книги, который объединяет в своем культурном пространстве людей самых разных интересов, профессий, национальностей.

Проведя анализ внешней среды и внутренней среды организации, можно сделать следующие выводы.

У организации широкий ассортимент товаров и услуг. Кроме того, что у ООО «Библио-Глобус» является организацией, которая продает товары, она также производит товары, что в свою очередь говорит о том, что компания может быть поставщиком других компаний.

Миссией ООО «Библио-Глобус» является увеличение прибыли и удовлетворение потребностей клиентов, соответствующие их желаниям. Компания достигает своей миссии благодаря выдвиганию своих товаров на новые рынки и совершенствования качества своей продукции.

Рассмотрев цели и сущность стратегии развития, а также различные аспекты практики ее разработки, можно сделать вывод, что стратегия является неотъемлемой частью деятельности предприятия, одним из важнейших элементов, разрабатываемых на предприятии, является эффективным инструментом управления и помогает предприятию определять перспективы роста своего дела, контролировать текущую ситуацию.

## **Список использованной литературы**

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 320 с.
2. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент. Учебно-методический комплекс. - М.: Центр по лигграф, 2016. - 319 с.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 285 с.
4. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 365 с.
5. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 256 с.
6. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Н. Новгород: НГАС, 2018. - 286 с.
7. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2016. - 528 с.

8. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2018. - 375 с.
9. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - М.:РИОР, Инфра-М, 2015. 184 с.
10. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 176 с.
11. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 488 с.
12. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Учебно-практическое пособие. -М. Юрайт, 2018. 448 с.
13. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2017. - 320 с
14. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2017. - 304 с.
15. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2015. - 2

Дополнительная литература:

1. <http://www.komus.ru> – официальный сайт ООО «Библио-Глобус»

## **Приложение**

Приложение 1. Матрица PEST-анализа.

Политика Р Экономика Е

1 1

2 2

3 3

4 4

Социум S Технология T

1 1

2 2

3 3

4 4

Приложение 2. Матрица анализа внешних стратегических факторов.

Факторы общественных сил

	Экономические	Технологические	Политико- правовые	Социокультурные
Непосредственное окружение компании	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3

Правительство

Местная  
общественность



Поставщики

Конкуренты

Клиенты

Кредиторы

Работники

Группы интересов

Торговые  
ассоциации

### Приложение 3. Лист анализа конкуренции.

Опасность появления новых фирм	Выс.	Низ.	Рыночная власть производителей	Выс.	Низ.
Экономия на масштабе		xx	Концентрация относительно отрасли клиентов	xx	
Дифференцирование продуктов		xx	Доступность продуктов заменителей		xx
Потребность в капитале		xx	Важность клиента для производителя		xx

Стоимость переориентации	xx	Дифференциация продуктов производителя	xx
Контроль каналов распределения	xx	Стоимость переориентации клиента	xx
Собственные знания	xx	Опасность прямого объединения производителями	xx
Доступ к материалам	xx		
Доступ к государственным субсидиям	xx	Интенсивность конкуренции	Выс. Низ.
		Количество конкурентов	xx
Рыночная власть клиентов	Выс.	Низ. Темп роста отрасли	xx
Ориентация клиента на соответствующего производителя	xx	Неизменные затраты	xx
Объем производства	xx	Затраты на складирование	xx
Дифференциация поставляемых продуктов	xx	Дифференциация продукта	xx
Опасность обратного объединения клиентами	xx	Стоимость переориентации	xx

Знание клиентов о структуре затрат производителей	xx	Барьер для выхода	xx
Величина дохода клиентов	xx	Стратегическое участие	xx
Экономия затрат на поставляемых продуктах	xx		
Важность вклада производителей в качество конечного продукта покупателя	xx	Опасность продуктов заменителей	Выс. Низ.
Доля общих затрат клиента на продукцию производителя	xx	Вероятность появления заменителя	xx
		Темпы увеличения эффективности цен по отношению к заменителям	xx

#### Приложение 4. SNW-анализ

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1 Стратегия организации			
2 Бизнес-стратегии (в целом), в том числе			

2,1 Бизнес 1

2,2 Бизнес 2

2,3 Бизнес 3

2,4 Бизнес 4

2,5 Бизнес 5

3 Оргструктура

4 Финансы, как общее финансовое положение

4,1 Финансы как состояние текущего баланса

4,2 Финансы как уровень бух. Учета

4,3 Финансы как финструктура

4,4 Финансы как доступность инвестиционных ресурсов

4,5 Финансы как уровень финансового менеджмента

5 Продукт как конкурентоспособность в целом

5,1 Продукт 1

5,2 Продукт 2

5,3 Продукт 3

5,4 Продукт 4

5,5 Продукт 5

6 Структура затрат (в целом), в том числе

6,1 Бизнес 1

6,2 Бизнес 2

6,3 Бизнес 3

6,4 Бизнес 4

6,5 Бизнес 5

7 Дистрибуция как система реализации  
продукции (в целом), в том числе

7,1 Как материальная структура

7,2 Как умение торговать

8 Информационная технология

9 Инновации как способ к реализации на рынке  
продуктов

10 Способность к лидерству в целом, в том числе

10,1 Способность к лидерству 1 ого лица

10,2 Способность к лидерству всего персонала

10,3 Способности к лидерству как совокупность  
объективных факторов

11 Уровень производства в целом, в том числе

11,1 Качество материальной базы

11,2 Как качество инженеров

11,3 Как качество рабочих

12 Уровень маркетинга

13 Уровень менеджмента

14 Качество торговой марки

15 Качество персонала

16 Репутация на рынке

- 17 Репутация как работодателя
  
- 18 Отношения с органами власти (в целом), в том числе
  - 18,1 С федеральным правительством
  
  - 18,2 С правительством субъекта федерации
  
  - 18,3 С органами местного самоуправления
  
  - 18,4 С системой налогового контроля
  
- 19 Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе
  - 19,1 с корпоративными
  
  - 19,2 с отраслевыми
  
- 20 Отношение со смежниками
  
- 21 Инновации как исследования и разработки
  
- 22 Послепродажное обслуживание
  
- 23 Степень вертикальной интегрированности
  
- 24 Корпоративная культура

## 25 Стратегические альянсы

Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)

1. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с. [↑](#)
2. Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Н. Новгород: НГАС, 2015. - 286 с. [↑](#)
3. <http://www.biblio-globus.ru>- официальный сайт ООО «Библио-Глобус» [↑](#)