

Содержание:

Введение

В настоящее время конкуренция все больше становится борьбой не ресурсов, а стратегий. Все большую роль играет инновационный потенциал, способность породить более эффективные стратегии и постоянно развивать компанию, обновляя ее структуру и ключевые бизнес-процессы на ответ на изменение внешней среды. В какой бы отрасли ни приходилось конкурировать компании, она вынуждена осуществлять широкий круг самых различных видов деятельности: обработку заказов, обслуживание клиентов, сборку продуктов, обучение сотрудников. Но каждая фирма идет своим путем к общей цели – удовлетворить потребность потребителей и максимизировать свою прибыль. В общем смысле, стратегия – это план управления предприятием, предусматривающий укрепление его позиций, удовлетворение потребностей и достижение поставленной цели.

Успех функционирования предприятий в условиях высокой конкуренции и постоянных изменений, неизбежно происходящих как во внешней, так и во внутренней среде, во многом зависит от профессиональной подготовки управленческого персонала, его умения быстро идентифицировать, предвидеть 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.

В рамках данной курсовой работы предстоит изучить вопросы, касающиеся исследования внутренней и внешней среды организации.

Данная тема актуальна, поскольку анализ среды функционирования (как внутренней, так и внешней) является первостепенным и неотъемлемым этапом в процессе определения стратегии конкурентного поведения предприятия и претворения этой стратегии в жизнь. Важно правильно изучить внутреннюю и внешнюю среду организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании.

Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. Анализ среды обычно

считается исходным процессом стратегического управления, поскольку он является базой для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей.

Таким образом, цельное представление о внутренней и внешней среде организации, ее потенциале и ключевых тенденциях развития является необходимым этапом в процессе разработки конкурентной стратегии организации.

Целью курсовой работы является проведение анализа факторов внешней и внутренней среды организации и выявление на их основе ключевых векторов развития конкурентоспособности предприятия как на национальном, так и на зарубежном рынках.

Объектом исследования в данной курсовой работе выступает ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ»

Предмет исследования - факторы внешней и внутренней среды компании.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- 2) проанализировать ключевые факторы, определяющие внешнюю и внутреннюю среду деятельности ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ», провести SWOT-анализ;
- 3) разработать предложения по усилению конкурентоспособности ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ».

1. Теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды предприятия

1.1 Понятие и значение внутренней среды организации

Предпринимательская среда, в которой функционирует предприятие, предполагает наличие условий и факторов, которые могут оказывать воздействие на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним. Среда функционирования любой организации можно рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутренней и внешней. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственное окружение, или среду косвенного воздействия) и макросреду (или общую, или непосредственное деловое окружение, или среду прямого воздействия).

Внутренняя среда предприятия представляет собой всю совокупность встроенных элементов, которые определяют способность и степень интеграции организации во внешнюю среду. Внутреннюю среду можно рассматривать как в статичном состоянии, выделяя состав элементов и культуру, так и в динамике, изучая процессы, протекающие под действием ряда факторов. К внутренней среде организации относятся ситуационные факторы внутри организации, такие как цели организации, организационная структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны между собой. Изменение одной из них в той или иной мере влияет на все другие [1, с. 26].

Цели – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация в результате своей работы.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражен в таких показателях, как удовлетворение потребителя или пользователя услуг, условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала, техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам, минимизация издержек производства.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. На данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда (разделение труда на составляющие компоненты) по специализированным линиям. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. [5, с.14]

Задачи. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Технология. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья (будь то люди, информация или физические материалы) в искомые продукты и услуги.

Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

Люди являются основой любой организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе. [6, с.27-29]

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.

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

Внутренние переменные — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

1.2 Понятие и значение внешней среды 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 предприятия – это все условия и факторы, которые возникают независимо от деятельности предприятия и оказывают существенное воздействие на него. Внешние факторы обычно делятся на две группы: факторы прямого воздействия (ближайшее окружение) и факторы косвенного воздействия (макросреда).

Дж. Белл определяет ее так: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители и конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов» [2, с. 33].

Классификация факторов и качеств внешней среды вследствие их многообразия различна и в ее основу могут быть положены различные принципы.

Перечень характеристик внешней среды включает:

- взаимосвязанность факторов — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- сложность — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;
- подвижность — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации;
- неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. [7, с.131]

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 субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность определенной организации, такие как поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы.

Поставщики обеспечивают поступление необходимых для функционирования организации видов ресурсов, основными из которых выступают сырье и материалы, энергия, оборудование и технологии, финансовые и информационные ресурсы, рабочая сила. Тесное сотрудничество с поставщиками приносит реальную

экономии и повышение эффективности производства. Взаимоотношения с поставщиками зачастую напрямую влияют на избираемую стратегию бизнеса.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет определенный правовой статус, и именно это определяет, каким образом организация может вправе осуществлять свою хозяйственную деятельность и какие налоги должна платить. Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое – через законодательные акты и деятельность местных органов власти.

Первой и решающей группой влияния в рыночной среде являются *потребители*. Это отдельные лица, домохозяйства, а также корпоративные потребители (предприятия), которые используют товары или услуги производителя для удовлетворения своих потребностей. [6, с.134-139]

Анализ потребителей, как компонента непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься, на какой объем продаж может рассчитывать организация, и в какой мере покупатели привержены продукту, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое. [8, с.136]

Под *конкурентной средой* фирмы понимают совокупностью субъектов и факторов рынка, влияющих на отношение между производителем (продавцом) и потребителем продукции. Оценивая конкурентную среду, важно также выявить конкурентные силы, определяющие привлекательность отрасли и позиции фирм в конкурентной борьбе. Конкурентная борьба формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те организации, которые могут войти на рынок, и производящие замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, способные заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Макросреда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов, которые, так или иначе, влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции. Обычно выделяют четыре основных факторов макросреды: технологические, социокультурные,

экономические и законодательно-правовые. [6, с.140]

Рассмотрим возможные направления воздействия на предприятие каждого из перечисленных выше факторов.

Технология – это совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

Технологические изменения включают в себя научные и технические нововведения в отдельной отрасли и в обществе в целом. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического прогресса, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют 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 организации.

Состояние экономической среды. Экономические изменения отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает компания. Экономические факторы являются наиболее существенными, поскольку текущее и прогнозируемое состояние экономики может негативно влиять на стратегические цели организации. Такие показатели, как темп инфляции, стабильность национальной валюты, международный платежный баланс, налоговая ставка, покупательская способность населения, динамика ВВП, ВВП, уровень безработицы, процентные ставки, а также основные тенденции изменения структуры отраслей и организационных форм хозяйствования, должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для организации.

Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

К *социокультурным факторам* макросреды относят демографические характеристики, нормы, обычаи и жизненные ценности страны, в которой оперирует организация. Социокультурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы, на условия

труда и т.д. Особую роль играют социально-организационные структуры - партии, профсоюзы, пресса, объединения потребителей, учреждения, организации молодежи. Особенный интерес вызывают здесь принципы построения семьи, социальное деление и влияние авторитетных лиц.

В основе законодательно-политических факторов лежат законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля над деятельностью компании. Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки в других странах, имеет фактор политической стабильности. Национальные конфликты, деятельность террористических организаций или нестабильные политические режимы – это условия, препятствующие развитию нормальной деятельности. [6, с.143]

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.

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. Однако следует отметить, что ресурсный потенциал внешней среды не безграничен и на него претендуют многие организации, осуществляющие свою деятельность в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы в требуемом объеме. Это является риском ослабления ее потенциала и способно привести ко многим негативным для организации последствиям.

Таким образом, внешние факторы – это в большинстве своем неконтролируемые силы, которые воздействуют на решения менеджеров и их действия и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации.

1.3 Метод SWOT-анализа в исследовании факторов внешней и внутренней среды организации

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе организация должна уметь прогнозировать то, какие вероятные трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. [4, с.88]

Метод SWOT-анализа (аббревиатура из английских слов: сила-strength, слабость-weakness, возможности-opportunity и угрозы-threat) является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение как внешней, так и внутренней среды функционирования организации. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними [7, с. 198-200].

2. Анализ ☐ внешней и внутренней среды ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ Э»

2.1 Характеристика внутренней среды ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ Э»

ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ» (ESP Industries, далее по тексту – Общество) было создано по решению его участников от 5 января 2001 года и зарегистрировано решением Минского городского исполнительного комитета №151 от 9 февраля 2001 в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Основным видом деятельности предприятия является производство полимерной упаковки:

- ПЭТ-преформы для выдува полимерной тары,
- полимерного колпачка,
- готовой ПЭТ-тары, предназначенной для упаковывания пищевой продукции газированной и негазированной (в том числе спиртосодержащей), парфюмерно-косметической продукции, товаров бытовой химии, лакокрасочных материалов и другой промышленной и бытовой продукции,
- одно- и многослойной полиамидной оболочки для упаковки сосисочных, сарделечных изделий, колбас, сыров, молочных продуктов, рыбных изделий и других пищевых продуктов.

Миссия ESP Industries: «Мы делаем упаковку, которая создает для наших клиентов дополнительную прибыль, для потребителей сохраняет продукт таким, каким он был создан. Работая с упаковкой на всех стадиях – от идеи до вторичной переработки – мы заботимся об окружающей среде, так как являемся ее частью».

Стремясь к реализации миссии, предприятие ставит перед собой следующие цели:

- поиск массовых рынков упаковочных материалов, где есть возможность повысить эффективность текущей отрасли;
- повышение экономической эффективности сотрудничества с потребителями (совместные программы развития и оптимизации затрат на упаковку);
- минимизация издержек (использование вторичного сырья, повышение производительности труда; повышение производительности оборудования, внедрение лучших разработок в области производства и логистики);
- работа с поставщиками сырья и материалов для повышения качества и конечной эффективности получаемой упаковки;

- использование самых современных технологий производства упаковки;
- развитие сотрудничества с научно-исследовательскими организациями для испытания и внедрения новых разработок в области упаковочных материалов.
- повышение социальной ответственности — продвижение вторичной переработки ПЭТ-упаковки и активное участие в реализации проектов вторичной переработки ПЭТ-упаковки.

Изначально компания занималась дистрибуцией пива. В 2005 году, вследствие изучения потребностей пивоваренных компаний и выявления неудовлетворенного спроса в ПЭТ-упаковке, было принято решение о приобретении производственной площадки в г. Гродно и налаживании производственного процесса по выпуску ПЭТ-тары. ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ» осуществило полную модернизацию производственной площадки в Гродно, установив четыре новейшие высокопроизводительных системы канадской компании HUSKY (мирового лидера в производстве данного оборудования) по производству преформ стандарта PCO 1810 и Vericap.

В феврале 2012 прошла реорганизация ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ», в результате чего к нему было присоединено ООО «Пэт-пласт», расположенное в а. г. Гатово Минской области. Таким образом, у предприятия появилась ещё одна производственная площадка, что позволило укрепить конкурентное положение на рынке.

В начале 2013 года закончился монтаж новой канадско-австрийской литьевой линии Husky-KTW для производства полимерного однокомпонентного колпачка для ПЭТ-бутылок стандарта горловины PCO 1810. Также компания внедрила единственную в Беларуси швейцарскую автоматизированную систему 100% контроля производимого колпачка - IMD Vista.

Компания заинтересована в дальнейшем развитии бизнеса в сфере упаковки. Начиная с 2011 года специалистами компании активно изучались различные направления по производству упаковки для пищевой продукции.

На основе изучения рынка и процессов изготовления был выбран проект по производству полиамидной оболочки. Для реализации выбранного проекта были произведены масштабные мероприятия, связанные со строительством нового современного производственного корпуса в а. г. Гатово, закупкой и установкой передового оборудования ведущих производителей.

Таким образом, на сегодняшний день основная производственная деятельность предприятия осуществляется на двух производственных площадках (далее по тексту – ПП).

На ПП № 1 г. Гродно осуществляет выпуск преформы из ПЭТ на четырех литьевых машинах с помощью шести пресс-форм.

Литьевые машины:

- 1) две литьевые машины HUSKY HyPET HPP 225, производственной мощностью по 380–400 тонн готовой продукции в месяц;
- 2) две литьевые машины HUSKY HyPET HPP 300 производственной мощностью по 600 тонн готовой продукции в месяц.

Выпуск продукции на ПП №2 осуществляется на следующем оборудовании:

- 1) термопластавтомат VICTORY 750/130 Tech выпускает преформу стандартом горла Vericap;
- 2) литьевая выдувно-растяжная машина ASB-50MB V3 CE (;
- 3) выдувная установка ADS G-62;
- 4) машина выдувная полуавтоматическая CM-8Y1 и машина выдувная полуавтоматическая CM-9A;
- 5) машина выдувная Terekas LITO 4/2;
- 6) инжекционно-литьевая машина HyCAP 300 RS80/70 (HUSKY) по изготовлению полимерного колпачка. Данная линия используется совместно с системой контроля качества колпачка IMD Vista.

Производство полиамидной оболочки также осуществляется на ПП №2 и включает в себя четыре производственных участка:

- экструзия,
- печать,
- гофрация,
- упаковка.

На участке *экструзии* осуществляется изготовление полиамидной оболочки в рулонном исполнении посредством двух высокопроизводительных линии последнего поколения немецкой компании «Kuhne Anlagenbau GmbH». Отличительной особенностью данного оборудования является его высокая производительность (260 м/мин, 40 кг/ч), полная автоматизация, энергоэффективность. Отдельно необходимо сказать о возможности линии производить семислойную оболочку, что позволяет увеличить барьерные свойства оболочки и, как следствие, способствует увеличению срока годности готового продукта.

На участке *печати* в соответствии с утвержденным потребителем макетом на оболочку наносится печать. В настоящий момент на участке функционируют четыре печатные машины.

На участке *гофриции* производится гофрирование оболочек искусственных в брикеты по 30–40 м.п. посредством четырех производственных установок немецкого производства.

На завершающем этапе производства полиамидной оболочки осуществляется *упаковка* готовой продукции в короба с нанесение соответствующей маркировки.

Для работы указанных основных производственных фондов в собственности компании находится также целый перечень вспомогательного оборудования (дробилки, линии по гранулированию, системы чистки и охлаждения оборудования, компрессоры, установки умягчения воды и т.д.).

Организационно-функциональная структура ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ» представлена в приложении А.

Среди основных направлений дальнейшего развития компании следует выделить следующие:

- расширение ассортимента выпускаемой продукции;
- дальнейшее увеличение производственных мощностей;
- развитие и совершенствование сервисного обслуживания потребителей.

По данным на 01.01.2018 численность персонала составляет 158 человек, из них рабочих – 78. Данные по динамике численности и среднемесячной заработной плате представлены в таблице 1.

Таблица 1

Численность и среднемесячная заработная плата работников

ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ» за 2014–2017 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Среднесписочная численность, чел.	137	129	138	158
Начисленная среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	5926	8186	10340	11245

Примечание – Источник: отчетные данные предприятия

По данным таблицы можно отметить рост численности персонала организации в 2016 и 2017 гг. Это связано с освоением производства нового вида продукции (полиамидной оболочки). Также отмечается стабильный рост начисленной среднемесячной заработной платы на протяжении анализируемого периода времени.

При этом по данным за 2017 год процент приема работников составил 5,5 %, процент переводов – 1,3 %. Текучесть персонала за 2017 год составила 2,2 %.

2.2 Характеристика внешней среды ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ Э»

Большая часть сырья и материалов, используемых в производстве компании, закупается за рубежом. Среди зарубежных поставщиков сырья для ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ» следует отметить:

- ЗАО «Сибур Холдинг», ООО «ТД Экополимеры», ОАО «ПОЛИЭФ» (РФ);
- ПАО «Киевский картонно-бумажный комбинат» (Украина);
- Octal Petrochemicals LLC (Оман);
- JIANGYIN XINGUI NEW MATERIAL Co., ColorMatrix Ltd (Китай);

- SABIC Sales Europe B.V. (Нидерланды);
- Borealis (Австрия);
- Clariant Masterbatch GmbH, BASF (Германия);
- REPI,S.p.a (Италия);
- ColorMatrix Ltd;
- Resino (Дания).

Основным сырьем для производства преформ является полиэтилентерефталат (далее – ПЭТФ). Мировой рост потребления первичного ПЭТФ невысокий (6,4% за 2015 год или 19 млн. тн.) (основное применение – волокна и нити) по причине:

- роста использования вторичного ПЭТФ (особенно в Европе и США);
- уменьшение темпа роста до 6-7% в год в развивающихся странах (Южная Америка, Африка, Азия);
- снижение веса используемых упаковок на всех рынках.

Основным игроком на мировом рынке ПЭТФ становится Китай — 25 % всех мировых мощностей ПЭТФ. (В России Китай обогнал по поставкам Корею). В Азии находится 47 производителей, производственной мощностью —14,8 млн. тн. Общая производственная мощность в мире 27,1 млн. тн. В дальнейшем планируется продолжение наращивания производственных мощностей в мире и в Китае в том числе (2,0 млн. тн. в год). Таким образом, разрыв между потреблением и предложением будет увеличиваться.

В связи с обозначенными выше причинами падает мировая торговля ПЭТФ между регионами. Регионы стремятся полностью обеспечивать себя сами.

Потребление вторичного сырья (рециклинговый ПЭТФ) – 1,6 млн. тн.

Сбор вторичного материала — 40 % в среднем по миру. Наибольший процент сбора в Китае — 85% (там вторичное сырье используется не для пищевых нужд).

Доля вторичного материала в общем производстве:

- 4% - в пищевой упаковке (в Западной Европе – 8%). (750 000 тн.);
- 17% - непищевой упаковки;

- 22% - в плитах;
- 33% - в волокнах.

В РФ переработка ПЭТф — 94 000 тн. (в т.ч. импорт—14000 (РБ и Казахстан), экспорт — 0).

Основным барьером на пути использования вторичного ПЭТФ при производстве упаковки, в частности упаковки для пищевой продукции, на территории РБ, является отсутствие законодательной базы, что является существенным барьером в конкурентной борьбе.

Производимая предприятием продукция преимущественно реализуется на территории Республики Беларусь, лишь небольшая часть продукции направляется на экспорт.

Текущие сегменты рынка ПЭТ-упаковки Республики Беларусь представлены следующими группами продукции:

- вода/напитки;
- пиво/квас;
- молоко;
- алкоголь;
- масло;
- химия/фармацевтика;
- прочие.

На рисунке 1 представлена структура рынка РБ в разрезе приведенных выше сегментов.

Рисунок 1. Структура рынка ПЭТ-упаковки Республики Беларусь по шт.

100%=990 млн.

Основными тенденциями на рынке РБ выступают:

1. Снижение доли традиционных сегментов для ПЭТ-упаковки (пиво/квас, вода/напитки) из-за стабильности объема производства;

2. Сегмент «Пиво/квас» имеет потенциал небольшого роста, сегмент «Вода/напитки» находится в стагнации;
3. Драйвером роста рынка является развитие молочного сегмента с увеличением производства текущих производителей и запуском новых линий;
4. Сегмент «Алкоголь» остается с 2014 года только как экспортный продукт, т.к. действует запрет на использование полимерной упаковки для алкогольных напитков.

Структура продаж по ассортиментным группам такова, что в натуральном выражении преформа занимает 93 % (рисунок 2) от общего уровня продаж, что связано с невысокой емкостью рынка готовой тары и колпачка, а также с тем, что направление полиамидной оболочки находится только в начальной стадии развития.

Рисунок 2. Структура продаж по ассортиментным группам

Продажи компании в сегменте ПЭТ-упаковки имеют сезонный характер (соотношение продаж 2 и 3 квартала к 1 и 4 кварталу равно 1,5), что связано с сезонностью потребления продуктов питания, упаковываемые в ПЭТ-тару. Сезонность потребления сильно влияет на конечный эффект деятельности.

Следует отметить незначительный рост продаж готовой ПЭТ-упаковки. В основном из-за работы с сегментом магазинов разливного пива. Однако ассортимент продукции компании не изменяется. Нарботки в области развития новых сегментов не внедряются. Крупная часть всех сезонных потребителей не охвачена Обществом.

Готовая тара на экспорт не поставляется из-за высокой стоимости логистики, которая делает поставки далее 500 км неконкурентоспособными.

В таблице 2 представлена динамика экспорта по отношению к общему объему поставок в разрезе ассортимента выпускаемой Обществом продукции.

Таблица 2

Динамика экспортных поставок

Продукция Доля экспорта в общем объеме поставок, %

	2016 г	2017 г
Преформа	5,85	7,19
Тара	-	-
Колпачок	5,25	10,84
Оболочка	4,64	15,38

Следует отметить положительную динамику экспортных поставок для преформы, колпачка и оболочки. Экспортные направления реализации продукции предприятия представлены ближним зарубежьем - Российская Федерация, Украина, Республика Молдова, Литва. Выпускаемая предприятием продукция также экспортируется на рынки Грузии, Казахстана, Узбекистана, Таджикистана, Азербайджана, Киргизии.

Готовая тара на экспорт не поставляется из-за высокой стоимости логистики, которая делает поставки далее 500 км неконкурентоспособными.

Для компании внутренний рынок является наиболее приоритетным и текущая доля компании на внутреннем рынке оценивается в 41%. Однако поскольку резервов для дальнейшей диверсификации на внутреннем рынке остается немного, необходимо продолжать развивать экспортное направление. Необходимость развития экспортных поставок и доведения общего объема экспорта до 30—35% от общего объема продаж обусловлена также и следующими факторами:

- необходимостью получения валютной выручки для частичного покрытия валютных рисков по сырью и валютному финансированию;
- диверсификацией рынков сбыта для возможности оперативного управления структурой продаж по потребителям (необходимость диверсификации возникла из-за достижения высокой доли на внутреннем рынке и снижению возможности управления структурой продаж внутри страны из-за ограниченности свободного рынка и его привлекательности);

– наращивание объема производства и реализации продукции для получения большего эффекта масштаба.

Рынок потребителей ПЭТ-упаковки пришел в стадию зрелости (а в отдельных сегментах перешел в стадию стагнации) с одной стороны, и в то же время отмечается начало периода жесткой ценовой конкуренции Общества с такими основными игроками на территории РБ как ГК «Ретал», ГК «Европласт» и ОАО «Могилевхимволокно», ИП «Корпопэт», ИП «ИтераПэт». На рисунке 3 представлено соотношение производственных мощностей ESP industries и его основных конкурентов в сегменте выпуска ПЭТ-преформ.

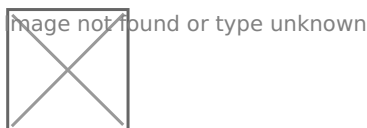


Рисунок 3. Производственные мощности основных производителей ПЭТ-преформ в Республике Беларусь

На рынке РБ сформировалась ситуация излишнего предложения. Небольшой дефицит определенных самых сезонных типов преформ наблюдается летом. Очевидно, что определяющим фактором конкурентоспособности на рынке ПЭТ-преформ станут условия по сырьевым контрактам на приобретение ПЭТФ и логистические преимущества, а также переработка более дешевого сырья (в частности, сырья вторичной переработки).

2.3 SWOT-анализ ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ»

Для выработки направлений дальнейшего развития Общества необходимо провести оценку внешней и внутренней среды ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ», что позволит выявить сильные и слабые стороны компании. Для этого подойдет SWOT-анализ.

С помощью SWOT-анализа можно выявить сильные и слабые стороны компании. Это поможет сформулировать основные рекомендации по повышению конкурентоспособности продукции и компании в целом на основе сильных факторов компании и предпринять меры по развитию слабых мест предприятия. Кроме того, SWOT-анализ поможет систематизировать имеющиеся возможности компании и использовать их для развития и повышения конкурентоспособности на

рынке. Также выявим угрозы для существующей позиции предприятия на рынке и сможем разработать рекомендации по их неблагоприятному влиянию на деятельность компании.

Матрица SWOT-анализа компании ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ» в разрезе различных информационных блоков приведена в приложении Б.

3. Разработка предложений, направленных на усиление конкурентоспособности ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ»

На основании проведенного нами анализа факторов внутренней и внешней среды функционирования ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ» перейдем к разработке мероприятий, которые будут способствовать совершенствованию конкурентных преимуществ предприятия и укреплению его позиций на рынке.

1. С учетом сезонности емкости, платежеспособности и перспектив развития Общества необходимо придерживаться *следующих показателей*:

- удержание доли внутреннего рынка в пределах 50% рынка, что позволит управлять структурой продаж;
- структура продаж при этом должна быть следующей: 50% – сегмент «пиво/квас», 30 – «вода/напитки», 18% – «молоко»; 2% – другие сегменты
- для сегмента «Пиво/квас» следует придерживаться стратегии на удержание доли сегмента, использовать неценовые методы конкуренции, а также внедрить систему «точно-в-срок»;
- для сегмента «Молоко»: развитие ассортимента преформы для бутылок емкостью 0,3-0,4л.
- для сегмента «Вода/напитки» – работа с ключевыми потребителями, а также работа над увеличением количества потребителей;
- для сегмента «Химия» – развитие потребителей и выпускаемого ассортимента изделий.

2. Исходя из требований рынка, роста конкурентной борьбы, а также возрастания роли ценовых факторов при выборе поставщика, необходимо ориентироваться в развитии на стратегию «лидерства по сервису» (техническому и коммерческому сервису). Общество наряду с низкой себестоимостью продукции должно обладать *неценовыми конкурентными преимуществами*, такими как:

- 1) Высокое качество продукции, позволяющие эффективно ее перерабатывать;
- 2) Обеспечение технической поддержки в кратчайшие сроки, а также техническая помощь на стадии развития проекта, полное сопровождение эволюции потребителей;
- 3) Наличие долгосрочных планов по снижению и оптимизации стоимости упаковки;
- 4) Возможность применения системы «точно-в-срок» для крупных потребителей;
- 5) Помощь в продвижении продукции (консультации по упаковке, поиск маркетинговых возможностей продвижения готовой продукции, осуществление полноценного внедрения новых видов продукции на заводах потребителя, разработка рекомендаций по переработке упаковочных материалов);
- 6) Разработка новых упаковочных материалов на основе передовых научных и технологических достижений.

Политика компании в отношении развития потребительской базы должна быть направлена на диверсификацию рисков и рост числа обслуживаемых потребителей.

3. *Позиционирование на внутреннем рынке* должно заключаться в:

- абсолютной уверенности в сегодняшнем дне (надежные поставки, постоянное высокое качество, оперативный сервис, поставки по системе «точно-в-срок»);
- уверенности в том, что партнерство будет иметь развитие, и потребитель будет всегда пользоваться самой современной упаковкой и упаковочными решениями.

Такое позиционирование должно обеспечить Общество характеристикой лидера рынка и позволить применять неценовые методы конкуренции, которые заключаются в дополнительных выгодах потребителя от работы с Обществом. Также позиционирование компании должно стимулировать средних и мелких потребителей работать с Обществом.

Выбранное позиционирование предполагает расширение ассортимента продукции до полного удовлетворения потребностей рынка.

Внедрение новых продуктов и решений, позволяющих повысить эффективность сотрудничества, должно быть постоянным и носить плановый характер.

В текущем моменте времени Общество должно позиционировать себя на *внешних рынках* как удобного беспроблемного поставщика, которым легко заменить основного поставщика. Такое позиционирования позволит стать вторым-третьим поставщиком средних и крупных потребителей.

4. Оптимизация ассортиментного портфеля

Для обеспечения позиционирования Общества и выполнения задач по развитию сегментов компании необходимо иметь возможность комплексно удовлетворять потребности ключевых сегментов.

На текущий момент в ассортименте общества не хватает:

1. Преформы для бутылок 3,0-5,0л стандарта Vericap 48 мм или более перспективного стандарта Vericap 38 мм
2. Колпачка Vericap 38 мм
3. Колпачка PCO 1881
4. Многих видов бутылки для сегментов химии, фармацевтики, косметики, пищевых продуктов (ПЭТ-банки)
5. Проницаемой оболочки

Постановка данной продукции на производство позволит привлечь дополнительную клиентскую базу, а также более полно удовлетворять потребности предприятий.

5. Коммуникации и продвижение

Для эффективной реализации своих конкурентных преимуществ и стратегии Обществу необходимо активно сотрудничать с потребителями, научной средой, а также с конкурентами для осуществления глобальных целей в среде производителей полимерной упаковки.

5.1 Коммуникации с потребителями:

1. Вертикальная интеграция бизнес-процессов для обеспечения высокой скорости обмена объективной информацией для возможности внедрения системы поставки «точно-в-срок»;
2. Создание ежегодного мероприятия по презентации новых продуктов и программ развития Общества (в виде семинара, «Дня открытых дверей»);
3. Совместное участие в программах развития отраслей.

5.2 Коммуникации с научной средой:

1. Осуществление апробирования и внедрения научных изобретений в области ПЭТ-упаковки (добавки, новые виды упаковки);
2. Проведение исследований в области совершенствования применения ПЭТ-упаковки (повышение барьерных свойств, применения для продуктов разливаемых методом «горячего розлива»);
3. Развития новых полимерных упаковок;
4. Изучение и внедрение вторичной обработки ПЭТ-упаковки.

5.3 Коммуникации с конкурентами:

1. Выработка единых позиций в области необходимого законодательного регулирования рынка ПЭТ-упаковки и вторичной переработки ПЭТ-упаковки;
2. Обеспечение условий добросовестной конкуренции.

Продвижение на внутреннем рынке следует осуществлять в направлениях:

1. Постоянный мониторинг потребностей различных отраслей промышленности в полимерной упаковке и организация производства востребованных видов продукции (оптимизация ассортиментного портфеля);
2. Создания комплекса имиджевой рекламы (брендированная упаковка, транспорт, средства коммуникации) для достижения узнаваемости товарного знака и фирменного стиля Общества;
3. Активное участие в проблеме переработки вторсырья на уровне законодательного обсуждения. Создание бренда экологичной упаковки для совместного использования с потребителями.

4. Вступление в союзы производителей: Гильдия пивоваров, Молочный союз для продвижения новых видов ПЭТ-упаковки для сегментов. Создание комплексных программ внедрения новой упаковки.

5. Развитие программ лояльности для постоянных потребителей.

Продвижение на внешних рынках планируется осуществлять по векторам:

1. Участия в отраслевых выставках для достижения узнаваемости бренда Общества и обеспечения первичных контактов с потенциальными потребителями.

2. Активное применение прямого маркетинга и продаж (корреспонденция, презентации).

3. Работа над узнаваемостью бренда.

6 Сервисная поддержка потребителей

Необходимо обеспечить работу с новыми (для рынка) потребителями, т.е. полное сопровождение эволюции потребителя от розлива в готовую тару к переходу на самостоятельный выдув.

Общество должно действовать по принципу «Потребитель на всю жизнь» (необходимо стремиться к постоянному сотрудничеству с потребителями, а не разовому), поэтому сервисная поддержка должна быть направлена на интеграцию с потребителями. Элементами интеграции являются:

1) система поставок «точно-в-срок»;

2) оказание сервиса с целью обеспечения максимальной эффективности производства потребителей;

3) интеграция инновационной деятельности потребителей с деятельностью Общества для выработки и реализации совместных высокоэффективных решений;

4) полноценное внедрение продукции новых видов на производственных линиях потребителя.

Совокупность всех выше описанных рекомендаций будет способствовать закреплению конкурентных преимуществ предприятия на рынке ПЭТ-упаковки.

Заключение

В заключение важно сказать, что проблема определения ключевых векторов конкурентной стратегии предприятия и его позиционирования на рынке является одной из центральных проблем, от решения которой зависит многое в деятельности организации. Основой стратегического планирования является проведение на первоначальном этапе анализа влияния на деятельность предприятия факторов внутренней и внешней среды.

При написании работы в первом разделе были рассмотрены теоретические аспекты анализа внутренней и внешней среды предприятия, выделены ключевые факторы, их характеризующие.

Во втором разделе на примере ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ» были проанализированы и систематизированы в матрицу SWOT-анализа основные сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, а также определены возможности и угрозы со стороны внешних факторов.

На основании проведенного анализа факторов деятельности предприятия в третьей главе был разработан перечень мероприятий, определяющих основные векторы конкурентной стратегии предприятия

Список литературы

1. *Кабушкин, Н.И.* Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.
2. *Басовский, Л.Е.* Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 216 с.
3. *Мухин, В.И.* Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2002. - 256 с..
4. *Глухов В.В.* Менеджмент [Текст]. - СПб: Спецлит, 2000-700с. (85-89)
5. *Кислицына В.В.* Менеджмент [Текст]: Курс лекций, Киров, 2002, изд-во ВГГУ-142 с
6. *Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента [Текст]: - М.: Дело, 1997. - 704 с.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент [Текст]: Учебник - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2001-528с.

8. Айвазян С.А. , Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. Стратегии бизнеса [Текст]: Аналитический справочник. / Под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: КОНСЭКО, 1998. - 273 с.
9. Фирсова, И.А. Управленческие решения : учебник для бакалавров : / под общ. ред. И.А. Фирсовой ; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - Москва: Юрайт, 2012. С.399.

Приложение А

Организационно-функциональная структура ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ»

Отдел охраны

Директор

Главный юрисконсульт

Главный инженер

Первый заместитель директора

Заместитель директора по управлению персоналом

Служба качества

Бухгалтерия

Финансово-экономическая служба

Склад ПП №2

Склад ПП №1

Отдел продаж оболочки искусственной

Отдел продаж преформы, готовой тары и колпачка полимерного

ОГМ

Заместитель главного инженера по оборудованию и технологиям

Отдел закупок

Маркетологи

Производственная площадка №1

АХО ПП №1

АХО ПП №2

Производственная площадка №2

Технологи

Главный энергетик

Энергетик

Главный специалист по ОТ и ООС

Отдел по ремонту и обслуживанию оборудования

Специалисты по работе с персоналом

Секретарь-референт

Помощник главного юриста

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

SWOT-анализ ООО «ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПАКОВКИ»

№	Информационный блок для анализа	СИЛЬНЫЕ стороны (плюсы)	СЛАБЫЕ стороны (минусы)	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1	2	3	4	5

- высокая степень контроля бизнеса со стороны государства - увеличение продаж в рамках таможенного союза - падение ВТО (границ европе украин упаков - запре упаков других - регул отасл перера вторич матери - возр нестаб эконом ситуац

- высокие ставки по кредитам

- спад в экономике

- увеличение акцизов на пиво

- таможенный союз

- стабильная политика по поддержке национального производства

- растущий рынок в перспективе

- активная внутренняя политика по импортозамещению

- кризис в Беларуси (может привести к стагнации потребительского рынка)

- нестабильность курсов валют (как к национальной, так и кросс-курсов валют)

- высокий уровень инфляции

- ограничение рентабельности до 25% согласно антимонопольного регулирования

продаж в рамках таможенного союза

увеличение доли продаж производителей в ПЭТ упаковке

- таможенный союз и ВТО (Снижение таможенных пошлин на сырье, открытие европейского рынка)

- возможность заключения инвестдоговоров с государством с получением налоговых льгот

1
**Внешняя
экономико-
политическая
обстановка,
правовое
регулирование**

2 Потребители (клиенты), действующие и новые рынки сбыта, сегменты, и т.д.

- лидерство на рынке
- большой опыт работы компании на рынке
- сбалансированная клиентская база по ключевым сегментам
- наличие в портфеле всех ключевых компаний внутреннего рынка страны (управление долей рынка)
- большинство потребителей лояльны к компании

- высокая конкуренция при превалировании ценовых показателей
- практически отсутствие клиентской базы по сегментам химия, фармацевтика, масло
- слабая диверсификация рынков
- ESP новый поставщик полиамидной оболочки - необходимость завоевывания клиента
- ограниченность возможностей полностью удовлетворить потребность основных клиентов (категория А) в период сезонного скачка спроса

- развитие несезонной клиентской базы (в сегменте химия, фармацевтика)
- наращивание экспортной клиентской базы
- расширение присутствия на новых сегментах в подразделении "готовая тара"
- выход на новые рынки

- снижение
- низкая платежеспособность клиентской базы
- запрет на использование тары для алкоголя

**Ассортимент
3 товаров
Общества**

- возможность производства преформы с амосорбом
 - широкий ассортимент для 1,0-1,5л бутылок
 - конкурентный ассортимент по массовым потребностям
 - реализован перехода на стандарта РСО 1881
 - стабильное качество продукции
 - предоставление комплекса преформа + колпачок, бутылка+колпачок
 - запуск полиамидной оболочки
- увеличение ассортимента продукции (преформы) увеличивает затраты не ее производство
 - нет крупнообъемной упаковки (свыше 3 л)
 - нет упаковки для масла
 - производство преформы ограничено 3 стандартами
 - производство колпачка ограничено 1 стандартом
 - отсутствие ряда бутылок (и преформ) для упаковки в сегменте "химия", "масло"
 - необходимость проведения долгой и затратной процедуры установления сроков годности готового продукта в ПА оболочке
- внедрение упаковки для лекарственных препаратов, ПЭТ-банок
 - использование R-РЕТ
 - полный комплект стандартов преформ и колпачок
 - подведение потребителя к единому стандарту.
 - вывод новых видов готовой тары (бытовая химия и кометика)
 - расширение продуктовой линейки по всем видам продукции
- увеличение затрат на складирование продукции и сырья
 - усиление стандартизации отрасли по потребляемым продуктам (выво всех поставщиков на один уровень)
 - переориентации производителей от ПЭТф к другой выдувной таре
 - рост себестоимости продукции

4 Конкуренты

- слабое техническое оснащение у местных конкурентов - эффективное оборудование последнего поколения.	- наличие свободных мощностей делает конкурентов более гибкими в удовлетворении потребностей клиентов - отсутствие опыта работы в направлении ПА оболочки	- поглощение конкурентов - формирование торгового дома за рубежом для продажи туда продукции конкурентов - расширение ассортимента, - оптимизация производственных издержек - использовать политику импортозамещения при конкуренции с зарубежными поставщиками ПА оболочки	-- расширение производственных площадок опытных производителей - агрессивная политика зарубежных производителей ПА оболочки по завоеванию рынка РБ с применением демпинга
- наличие 2 складских площадок, - широкий ассортимент, - надёжность снабжения сырьём -			

1 2

3

4

5

5

**Управление
бизнес-
процессами,
внутренние
коммуникации
в Обществе**

- поддержание
функционирования СМК на
должном уровне на обеих
площадках
- разработка
автоматизации
деятельности;
- наличие организованных
и документированных
бизнес- процессов
- функционирование
электронной базы
управления производством
и предприятием

-- удаленность
головного офиса (от
ПП№1)

- управление
производственным
процессом на основе
бережливого
производства
- автоматизация
рутинных бизнес-
процессов

6
**Технологии,
производство
и
оборудование**

- высокопроизводительное оборудование
- эффективные производственные мощности
- при производстве колпачка применяется оборудование по контролю качества IMD
- непрерывное развитие, наличие систем СМК и СМПБ

- производство с вредными условиями труда
- недостаточные объемы производственных и складских помещений
- слабая инфраструктура для развития (требует значительного вложения средств)
- технологический парк от одного единственного поставщика
- несвоевременная закупка быстроизнашивающихся узлов

- приобретение оборудования и внедрение в производство колпачка Vericar, PCO 1881
- возможность постройки систем современных складских помещений
- покупка выдувного оборудования, прессформ и технологии у квалифицированного поставщика, обеспечивающего послепродажную поддержку

**Система
7 маркетинга и
продаж**

- постоянный контроль за деятельностью конкурентов и за состоянием рынка
- усилена команда отдела продаж
- лояльный персонал компании
- наличие понимания, как должно быть
- наличие базы потенциальных потребителей продукции

- большой удельный вес в обороте нескольких крупных клиентов
- несвоевременная оплата счетов клиентами
- низкая агрессивность маркетинга
- отсутствие изученных готовых к внедрению новых продуктов
- слабое продвижение компании на внешних рынках
- неготовность сервисной службы к тестированию/запуску оболочки у потребителей

- аутсорсинг части задач (исследования емкости рынка/сегментов продуктов)
- фокусирование сотрудников на маркетинговых задачах
- развитие сотрудничества с ОП и службой маркетинга

2

3

4

5

**8 Персонал и
трудовые
ресурсы**

- месторасположение (отпугивает потенциальных кандидатов)
- дефицит узких специалистов
- команда высококвалифицированных специалистов
- ключевые сотрудники лояльны к компании
- ориентация на высококвалифицированных руководителей и специалистов способных к решению сложных и нестандартных задач
- отсутствие кадрового резерва по некоторым должностям
- длительное время обучения до уровня квалифицированного персонала
- разделение персонала по цехам, ведущее к ослаблению подготовленности обслуживающего персонала
- привлечение наёмных рабочих на сезон
- отсутствие четкой и понятной системы мотивации
- привлечение менеджеров (ВУЗы) по некоторым специальностям
- обучение, повышение квалификации
- улучшение предложения по пакету для привлечения новых сотрудников и удержания старых

9 **Транспортная
и складская
логистика**

- оперативное
реагирование на
требования клиентов по
доставке готовой
продукции
- компетентный, лояльный,
хорошо обученный
персонал

- отсутствие
логистической системы
- на производственной
площадке №2 разгрузка
и загрузка фур
происходит медленно -
в результате идет сбой
по доставке продукции
и есть необходимость в
поздних разгрузках и
загрузках транспорта
- недостаточно
складских помещений-
сырье хранится под
открытым небом, тк
склад сырья занят
готовой продукцией
- отсутствует площадка
для хранения поддонов
на ПП№1 и ПП№2
- склад материалов на
ПП№1 требует ремонта
или реконструкции.
- разделение двух
площадок
(дополнительные
расходы; ряд
неудобств)
- нехватка места для
страхового запаса
сырья и накопительного
запаса к сезонным
всплескам

- строительство н
склада, ремонт
складов №1,2, ра
прилегающей к с
№1 и погрузочно
рампы
- перенос площад
одно место
- создание
собственного пар
автомашин для
доставки сырья и
готовой продукц

**Поставщики
10 сырья и
материалов**

- ввод в эксплуатацию испытательной лаборатории, проведение входного контроля сырья, материалов
- хороший формульный контракт по ПЭТф
- системная работа с ключевыми поставщиками
- наличие на внутреннем рынке поставщика сырья
- поставки сырья от постоянных и квалифицированных поставщиков сырья
- прослеживаемость сырья.
- прямые контракты на поставку, работа с признанными лидерами в своих областях, налаженные личные хорошие взаимоотношения с ключевыми персонами
- слабая возможность влиять на поставщиков сырья
- нестабильные цены на сырье
- высокая зависимость от ключевого контракта по ключевому сырью ПЭТФ
- отсутствие необходимого количества сырья на внутреннем рынке
- узкий круг изученных и квалифицированных поставщиков
- зависимость от небольшого кол-ва поставщиков ПЭТ
- т.к. основные поставщики за рубежом, зависимость от колебаний курсов и изменений в политике государства по отношению к импорту
- хенджирование рисков с использованием финансовых инструментов
- рост производственных мощностей по ПЭ
- сокращение импортной пошлины на сырье
- внедрение рециклинга
- получение хороших условий на сырье от поставщиков для завоевания нас клиентом
- подбор альтернативных поставщиков материалов
- расширение кол-ва поставщиков основного сырья