

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что современная внешняя среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Более того, во все возрастающем числе случаев – это условие выживания и развития. Организации должны, с одной стороны, постоянно осознавать новый характер изменений в окружающей среде и эффективно на них реагировать. С другой стороны, необходимо иметь в виду, что сами организации генерируют изменения во внешней среде, выпуская новые, например, виды товаров и услуг, используя новые виды сырья, материалов, энергии, оборудования, технологий.

Цель курсовой работы – изучить структуру и содержание стратегического анализа внешней и внутренней среды организации.

Исходя из цели работы, мы поставили следующие задачи:

1. Дать теоретическое обоснование сущности и необходимости анализа внешней и внутренней среды организации.
2. Провести стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия (на примере ООО «Диагностика-2»).
3. Разработать мероприятия по совершенствованию внешней и внутренней среды предприятия (на примере ООО «Диагностика-2»)

Предмет исследования – внешняя и внутренняя среда организации.

Объект исследования – ООО «Диагностика-2».

Методы, используемые в работе исследования: анализ научной и методической литературы по теме исследования, обобщение материала, сравнение, наблюдение, исследование документов, расчет коэффициентов, и другие.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Среда организации, что это такое? Организационная среда — это элементы и факторы, которые окружают любую организацию, и влияет на процессы, которые в ней протекают. Насколько они разнообразны? Тут можно провести параллель с астрономией, факторов столько, сколько звезд на небе. И пусть это образное сравнение, но доля правды в нем есть, факторы разнообразны, и уровень и степень их влияния различна, а потому их можно выделить очень много[1].

В теории менеджмента принято подразделять среду организации. При этом деление проводится, как правило, на две структурные части. Это внутренняя среда организации и внешняя среда. Учитывая их название, эти две среды отличаются друг от друга как вход и выход или как верх и низ. В общем виде организационная среда выглядит как многослойный пирог[2].



Рис.1. Структурные части среды организации

Непосредственное и дальнее окружение представляют собой внешнюю среду организации. Далее разберем подробнее элементы организационной среды.

Внутренняя среда – это элементы или факторы, которые находятся внутри организации. Здесь стоит говорить о родстве понятия внутренней среды

и системного подхода к управлению. Именно система состоит из частей, которые взаимосвязаны между собой. Точно также и внутренние переменные взаимодействуют друг с другом и дают или не дают возможность организации эффективно работать[3].

Основные элементы внутренней среды это собственно подсистемы внутри организации. При выделении элементов можно использовать два подхода. Общетеоретический или классический и технологический или административный.

Технологически любая организация состоит из ряда внутренних элементов, о которых говорил еще Анри Файоль. Опираясь на его виды деятельности, мы можем сказать, что к элементам внутренней среды относятся: производственная подсистема; коммерческая подсистема; учетная подсистема; подсистема безопасности; подсистема управления[4].

В этом подходе можно проводить выделение элементов внутренней среды и по отделам, которые есть в организации – кадры, экономический, продаж, производственный и так далее. Более же распространенный подход выделяет пять основных элементов внутренней среды. При этом считается, что внутренние переменные неразрывно взаимосвязаны. Эту взаимосвязь можно представить схематически[5].

Неразрывная взаимосвязь внутренних переменных организации



I

Рис.2. Элементы внутренней среды[6]

Охарактеризуем кратко перечисленные элементы внутренней среды.

Цели – это основа любой организации, это основа всего менеджмента, организации создаются для целей[7].

Люди – это вторая базовая основа организации, нет без человека действий даже при очень хороших целях.

Структура – это своеобразный каркас или скелет организации, расставляет все и всех по местам[8].

Задачи – говорят, кто и что должен делать в организации.

Технология – это процесс работы, то, как организация работает, и делают продукцию или оказывает услуги[9].

Таким образом, все переменные оказывают влияние на деятельность всей организации. Кроме того, даже если одна переменная отсутствует, то уже и организации не будет, это и есть неразрывная взаимосвязь внутренних

переменных организации. Нет людей, некому работать, нет целей, не для чего работать, нет задача, неизвестно кто и что делает и так далее.

Внешняя среда или как часто ее называют, деловая среда, находится за пределами организации. Эта среда очень разнообразна и оказывает существенное влияние на деятельность всех организаций. Влияние это может быть как положительным, так и отрицательным.

К примеру, введение продуктового эмбарго в России отрицательно сказалось на деятельности торговых сетей особенно крупных, им пришлось искать новые каналы поставок, новые продукты внутри страны.

В тоже время для отечественных производителей — это положительный факт, так как они могут продавать свою продукцию в большем объеме, не испытывая конкуренции с иностранными производителями, прежде всего Европейскими[\[10\]](#).

Уровень и степень влияния также различна.

Если конкурент предложил новый вид продукции, то организация может ответить тем же.

А вот если случился экономический кризис, то здесь что-то противопоставить нечего, нудно будет приспосабливаться.

Такие различия и обусловили появление двух элементов внешней среды – среды прямого воздействия и среды косвенного воздействия.[\[11\]](#)

Схематически внешнюю среду можно представить следующим образом (рис.3)[\[12\]](#)

Среда прямого воздействия – это факторы в непосредственной близости от организации, которые влияют на нее непосредственно, но и организация на такие факторы также влияет. Получаем взаимовлияние фактора на организацию и организацию на фактор.



Рис.3.Схема внешней среды организации

Элементы внешней среды организации прямого воздействия:

- конкуренты – предлагают аналогичную продукцию, отвлекают на себя наших возможных потребителей, предлагают им более интересную продукцию;
- потребители – те, кто приносит нам основную прибыль, покупают нашу продукцию, но могут и уйти от организации вслед за конкурентами;
- поставщики – дают возможность работать организации, предоставляя необходимые материалы, но могут и не предоставить и тогда у организации возникнут трудности, к поставщикам относят и организации инфраструктуры;
- трудовые ресурсы – самый уникальный фактор, присутствует и во внутренней среде и во внешней, в данном случае это те, кто в организацию может прийти, влияют уровнем квалификации или наоборот ее отсутствием, улучшая или ухудшая эффективность работы компании;
- законы и органы государственного регулирования и контроля – устанавливают правила игры всех организаций, обязывают выполнять их и наказывают за несоблюдение норм законодательства[13].

Среда косвенного воздействия – это макрофакторы оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут. Косвенная среда заставляет организацию играть по правилам среды. Организация может спрогнозировать и подготовиться или уже приспособливаться к изменениям. Ну а если не вышло, то значит, организацию ждет разрушение[14].

Основные элементы среды косвенного воздействия и их влияние на организацию:

- экономическая среда – влияние экономических процессов
- политическая среда – влияние политических процессов и преобразований
- научно-техническая среда – влияние новых технологий и инноваций
- социокультурная среда – влияние общества, моды в обществе, культурного уклада
- природная среда – влияние различных природных факторов и техногенных
- международная среда – влияние событий, протекающих в жизни мирового сообщества[15].

Итого можно сделать вывод, что внешняя среда организации оказывает серьезное влияние на все процессы, протекающие в жизни любых организаций. Современный менеджмент говорит о необходимости постоянно и систематически собирать и анализировать данные о внешней среде.

Процесс сбора информации о среде и особенно ее анализа для современного управления крайне важен, все это дает поле для дальнейших управленческих процедур и действий.

2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ДИАГНОСТИКА-2»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Диагностика-2» учреждено на основании работающего законодательства России и в согласовании с Учредительным контрактом участвующих Общества от «11» января 1999 года.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Диагностика-2».

Срок работы Общества не ограничен. Деятельность Общества прекращается по решению общего собрания участвующих Общества, или по основаниям, которые были предусмотрены работающим Российским Нормативно-правовыми актами.

Задачей деятельности Общества является извлечение дохода за счет объединения умственных, научно-промышленных, денежных и других возможностей владельцев для заслуги наибольшей продуктивности хозяйственной и бизнеса, высокорентабельной работы на базе использования передовых способов организации производства и современной технологии.

Согласно Уставу компании главными видами работе Общества являются:

1. Разработка, создание и реализация изделий бытовой и промышленной электроники.
2. Сбор и переработка вторсырья, также лома темных и цветных металлов.
3. Торгово-закупочные и заготовительные операции на договорной базе с предприятиями, организациями и некоторыми гражданами.
4. Ремонтно-строительные, реставрационные и художественно-оформительские работы.
5. Оказание посреднических услуг.
6. Предоставление технических и бытовых услуг жителям и компаниям.
7. Создание и развитие производства продуктов народного употребления.
8. Создание и развитие производства строительных материалов.
9. Обучение основам работы на ПЭВМ, разработка ПО.
10. Научно-технические разработки, реализация новых и модернизация имеющихся технологий.

11. Металлообработка и деревообработка.

12. Организация производства и расположение заказов на изготовку сырья материалов и изделий.

13. Создание и реализация товаров питания.

Высшим органом управления Общества является общее собрание его Участвующих. Оно состоит из Участвующих либо соответствующим образом назначенных участниками собственных уполномоченных лиц. Представители Участвующих могут быть неизменными либо назначаемыми на определенный срок. Участник вправе в хоть какое время поменять собственного представителя в общем собрании, поставив в известность об этом остальных Участвующих. Участник Общества вправе передать свои возможности в общем собрании иному Участнику либо представителю другого Участника Общества. Общее собрание Участвующих Общества вправе решать все вопросы работе Общества.

Структура управления ООО «Диагностика-2»: руководитель, замдиректора, который также является управляющим группы сырья и материалов, главбух.

Руководитель и его заместитель занимаются конкретно организацией производства и размещением заказов на изготовку сырья и материалов, также снабжением заводов металлопрокатом и хим. сырьем. Ведение текущей и отчетной денежной документации производит главбух при участии руководителя компании.

ООО «Диагностика-2», оно является функциональным предприятием, производящим продукты и услуги.

Ниже представлены направления работе ООО «Диагностика-2» (приведены по убыванию эффективности для компании):

Таблица 1

Направления деятельности ООО «Диагностика - 2»

№

Направление деятельности
п.п.

Товар или услуга

моб. тел. из комплектующих фирм Erickson, Nokia

Обслуживание сетей GSM.

фирменные мобильные телефоны

- 1 Сборка и продажа из комплектующих мобильных телефонов, продажа мобильных телефонов ведущих производителей.

монтаж и обслуживание линий GSM (сотрудничество с Вымпелком)

Комплект оборуд. для диагн-ки станков с ЧПУ и др. оборудования

Электр. Аналог ФСУ

- 2 Производство изделий промышленной электроники

Бортовой компьютер Для отечественных автомашин

Прочее, в т. ч.

Силовое электротехническое оборудование

- 3 Сервисные работы

Обслуживание заводов по пр-ву электрокерамики

Оксиды лантана, Иттрия, тантала, Циркония, цинка

- 4 Торгово-закупочная деятельность

Порошки никеля, Меди, латуни, Бронзы, железа

Комплектующие
Для
силового
электротехнич.
оборудования

Лом
литьевых
сплавов

В курсовой работе будет проведен анализ одного направления деятельности фирмы, которое связано с обслуживанием линий мобильной связи и является наиболее доходным из всех остальных.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды

Стратегический анализ внешней среды состоит из нескольких этапов.

Первый - определение доминирующих в отрасли экономических характеристик.

Обычно к ним относят:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- превалирование передней или задней интеграции;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;

- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике[\[16\]](#).

Целесообразно составить "портрет" отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл.2 приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик[\[17\]](#).

Таблица 2

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размеры рынка	Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях
Рост размеров рынка	Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых

Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будет покупать по наименьшей цене
Стандартизированные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода
Вертикальная интеграция	Растут требования к капиталу, часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции
Экономия на масштабе	Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции
Быстрое обновление товара	Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности "чехарды изделий"

ООО «Диагностика-2» является диверсифицированной компанией, в связи с тем, что ведет свою деятельность по разным фронтам. Следует направить внимание на 4 важных стороны корпоративной тактики диверсифицированной компании:

1. Действия по завершенности расширения ассортимента.

Частью этой тактики является решение, будет ли диверсификация узенькой (в маленьком числе отраслей) либо широкой (в почти всех отраслях), также, то, как компания будет позиционироваться в избранных отраслях.

2. Управление диверсифицированной компанией.

Должны быть приняты решения об увеличении мощности длительных конкурентных позиций и, таким образом, доходности. Полный план управления ранцем обычно включает стратегию резвого роста в более подходящих стратегических зонах хозяйствования (СЗХ), поддержку остальных СЗХ, компанию перестройки в слабеньких СЗХ с потенциалом и "раздевание" СЗХ, которые неперспективны в длительном плане.

3. Нахождение путей усиления синергизма в числе относительно несвязанных СЗХ и перевоплощение его в конкурентоспособное преимущество.

При связанной расширении ассортимента некоторые СЗХ употребляют схожие либо дополняющие технологии, схожий образ действий, однообразные каналы распространения, одних покупателей либо остальные характеристики синергизма. Это позволяет сделать подходящие возможности для передачи технологий, широкой экспертные исследования путей понижения издержек, усиления конкурентоспособного статуса и является значительным источником конкурентных преимуществ.

4. Установление инвестиционных ценностей и направление ресурсов компании в более симпатичные СЗХ.

Есть определенные причины, которые определяют стратегию компании. Этих причин чрезвычайно много. Обычная модель первичных причин, которые должны учитываться и по факту определять стратегию, приведена на рис.2.

Сотрудничество этих причин обычно всеохватывающее и имеет специальные отличия для отрасли и компании.

Главной планом ООО «Диагностика – 2» является закрепление собственных позиций на рынке сотовой методом заключения генеральных договоров о взаимодействии по сервис линий GSM связи с ведущими операторами на рынке.

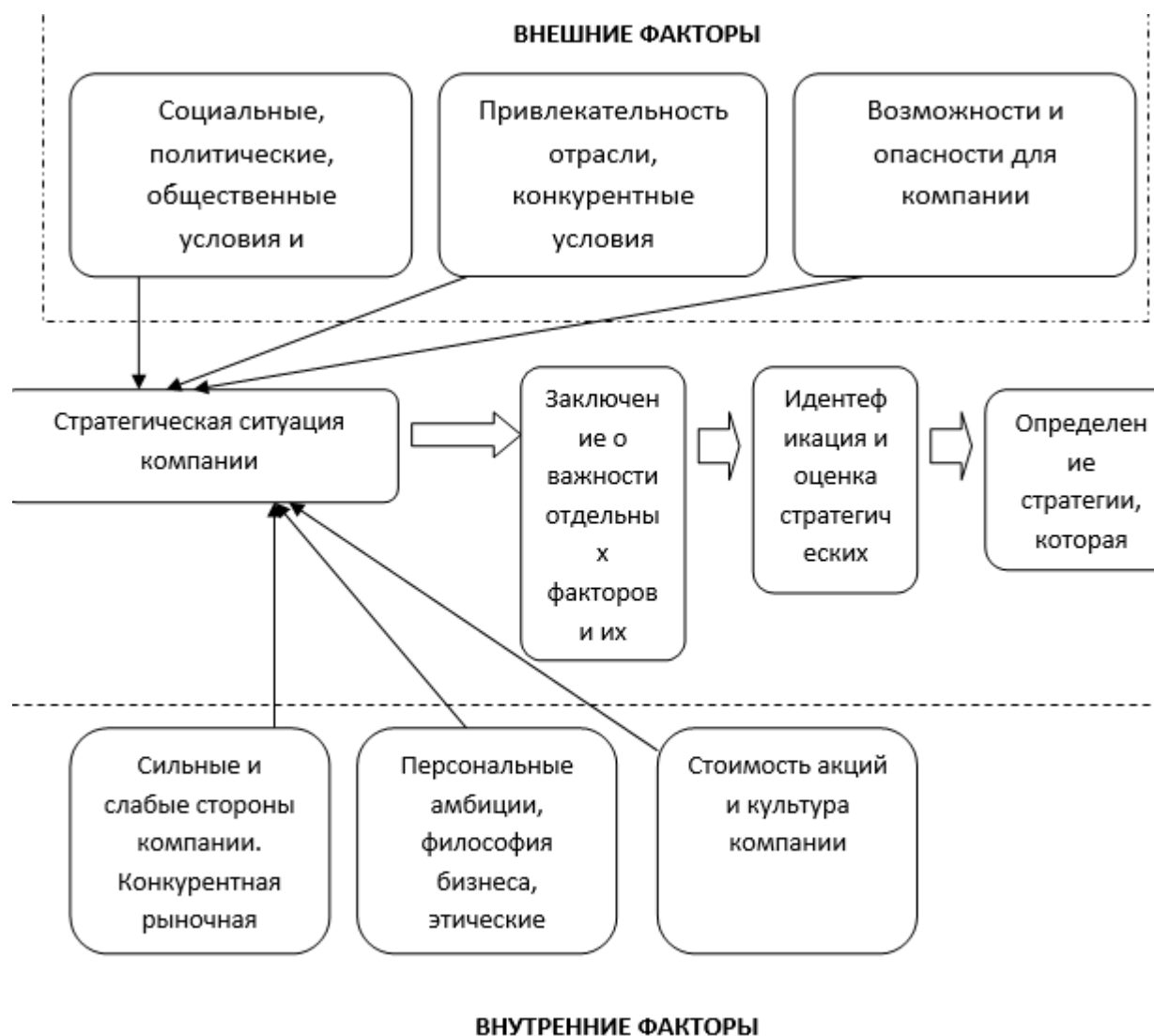


Рис.4. Факторы, определяющие стратегический выбор компании

Для компании также важно развитие других направлений бизнеса, в которых она также работает (производство изделий промышленной электроники, сервисные работы, торгово-закупочная деятельность), но преимуществом обладает деятельность на рынке сотовой связи, как наиболее перспективное и высокодоходное.

Следующий шаг в анализе внутренней среды фирмы является анализ конкурентоспособности фирмы. Проведем расчеты конкурентоспособности ООО «Диагностика - 2».

Баланс фирмы за 2018 год составил 21147 тыс. руб. Внеоборотные активы— 16 762 тыс. руб. Оборотные активы — 4385 тыс. руб.

Среди основных продаж:

- средства мобильной связи и обслуживание линий связи GSM — 22 024 тыс. руб., или 67%;
- производство изделий промышленной электроники — 5753 тыс. руб., или 17%;
- сервисные работы — 2853 тыс. руб., или 9%;
- торгово-закупочная деятельность — 2271 тыс. руб., или 7%.

Для подготовки расчета конкурентоспособности фирмы по предложенным коэффициентам предварительно проводится экономический анализ ее деятельности за отчетный период на основе расчета баланса, приложений к нему, постатейного анализа совокупных затрат и анализа рынка.

Затем проводится расчет коэффициентов на основании методики, изложенной выше.

Конкурентоспособность фирмы рассчитывается следующим образом.

По продукту (услуге) — обслуживание линий GSM и продажа средств мобильной связи.

Коэффициент рыночной доли:

Коэффициент предпродажной подготовки:

Коэффициент изменения объема продаж:

По цене.

Коэффициент уровня цен:

По доведению продукта (услуги) до потребителя.

Коэффициент доведения продукта (услуги) до потребителя:

По продвижению продукта (услуги) на рынок.

Коэффициент рекламной деятельности:

Коэффициент использования персональных продаж:

Коэффициент использования связей с общественностью:

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности:

Внесем данные расчетов в таблицу 3.

Точно таким же образом проведены расчеты конкурентоспособности остальных продуктов и услуг — производство изделий промышленной электроники, сервисные работы, торгово-закупочная деятельность.

Данные также внесены в таблицу 3

Таблица 3

Анализ конкурентоспособности маркетинговой деятельности ООО «Диагностика – 2» по продуктам и услугам

Показатели	Мобильная связь	Промышленная электроника	Сервисные работы	Торгово-закупочная деятельность
1. КРД	0,4	0,11	0,02	0,01
2. КПП	0,31	0,55	0,19	0,08
3. КИОП	0,98	2,52	0,88	0,66
4. КУЦ	0,95	3,78	0,76	0,57
5. КСб	1,07	1,35	0,83	0,73
6. КрекД	0,94	1,59	0,75	0,67
7. КИПП	1,09	1,83	0,89	0,77

8. КИСО	1,12	2,91	1,01	0,99
Итого КМТК	0,81	1,83	0,67	0,56

Далее проведем расчет показателя, характеризующего конкурентоспособность маркетинговой деятельности фирмы с точки зрения всех продуктов (услуг) фирмы:

Проведем расчет обще финансовых коэффициентов на основе анализа баланса фирмы за отчетный период.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ):

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС):

Проведем окончательный расчет конкурентоспособности фирмы:

Показатель конкурентоспособности ООО «Диагностика – 2» имеет отрицательную величину и свидетельствует о низкой конкурентоспособности фирмы по результатам 2018 г.

При расчетном значении КФ = -3,38 ООО «Диагностика – 2» по итогам 2018г. занимает сектор матрицы, соответствующий рыночной нише. Для фирмы характерно тесное взаимодействие с клиентами, стремление максимально удовлетворить их запросы. Однако фирма должна быть готова к проведению мероприятий по предупреждению банкротства.

При проведении анализа внутренней среды организации также необходимо сделать SWOT – анализ фирмы.

Анализ сильных и слабых сторон характеризует исследование внутренней среды организации.

Таблица 4

SWOT – анализ ООО «Диагностика – 2».

Сильные стороны

Слабые стороны

Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области

Трудности в организации сбыта большого объема промышленной продукции

Накопленный многолетний опыт работы на рынке

Периодически возникающие трудности с размещением заказов

Хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками материалов и комплектующих

Негибкая политика работы с клиентами (сложная процедура предоставления кредитов и тд)

Низкая трудоемкость производства

Нет возможностей для расширенного воспроизводства

Высокое качество продукции, соответствующее европейскому уровню

Активная маркетинговая политика.

Внешние благоприятные возможности

Внешние угрозы предприятию

Рост рынка сотовой связи имеет устойчивую тенденцию к увеличению

Снижение общей платежеспособности предприятий

Положительная тенденция роста спроса на промышленную электронику

Задержка роста инвестиционной активности

Сложившийся имидж ООО «Диагностика - 2» у потребителей продукции

Нестабильная политическая ситуация

Снижение кредитной процентной ставки

Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств в Российской Федерации

Небольшое количество достаточно сильных конкурентов ООО «Диагностика – 2» в регионе.

Несовершенство законодательства

3. МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

К стратегическим решениям компании можно отнести решения насчет выпуска, ценообразования и продвижения продуктов.

При разработке мероприятий по реализации стратегических решений компании необходимо:

- найти лучшую величину издержек на создание и сбыт продукции (услуг) компании для обеспечения получения дохода при уровне цен на рынке, который предприятие может достигнуть для собственной продукции (услуг);
- установить полезность продукции компании для будущих покупателей (потребительские характеристики) и меры по обоснованию соответствия уровня запрашиваемых цен на продукцию (услуги) их потребительским свойствам;
- найти величину размера продаж продукции (услуг) либо долю рынка для предприятия, при котором его создание более доходно[\[18\]](#).

Решения по ценам должны приниматься в тесной увязке с решениями по размерам производства, управлению расходами, дизайну и конструированию продукции, ее рекламе и способам сбыта.

Разработка ценовой политики и тактики компании осуществляется в три шага:

- сбор начальной информации,
- стратегический изучение,

- формирование тактики

При выполнении этих шагов разработки ценовой политики и стратегии компании производятся следующие мероприятия:

- оценка издержек производства и сбыта продукции;
- уточнение денежных задач компании,
- определение будущих покупателей,
- уточнение рекламной тактики компании,
- определение возможных соперников продукции компании;
- денежный анализ работы компании,
- сегментный анализ рынка,
- изучение конкурентной борьбы компании в критериях определенного рынка;
- оценка воздействия мер муниципального регулирования на вопросы ценообразования,
- определение конечной ценовой тактики [\[19\]](#).

Главные элементы и этапы разработки ценовой политики и стратегии, основные мероприятия и взаимосвязи между ними представлены на схеме 1 [\[20\]](#).

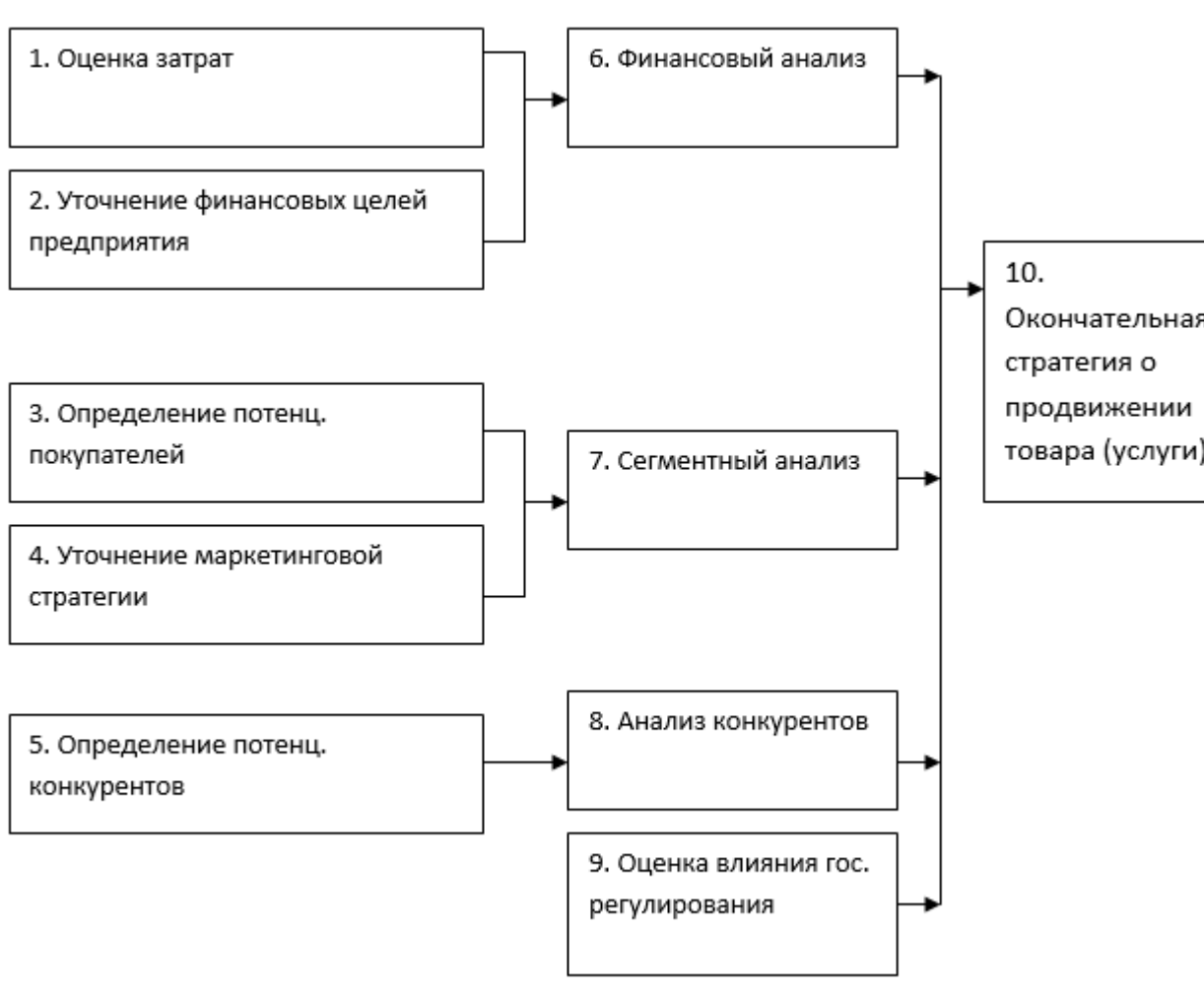


Рис.5. Основные этапы разработки мероприятий по реализации стратегических решений для ООО «Диагностика – 2»

Для разработки и успешной реализации ценовой политики предприятия рекомендуется иметь постоянно действующее структурное подразделение, отвечающее за вопросы ценообразования на продукцию предприятия. Деятельность этого подразделения осуществляется при непосредственном контроле руководителя структурного подразделения предприятия, которое отвечает за маркетинг или сбыт продукции предприятия и может входить в состав либо этого подразделения, либо планово-экономического подразделения.

Экономическим обоснованием стратегических решений является расчет наиболее оптимального варианта выпуска продукции (предоставления услуг) и организации системы сбыта продукции (услуг).

Методика операционного анализа для двух продуктов — А и В — иллюстрируется примером, приведенным в табл. 5

Таблица 5

Операционный анализ для двух продуктов

Показатели деятельности предприятия	Продукт А	Продукт В	Результат, (А+В)
1 Объем реализации, шт.	100	60	160
2 Цена единицы, руб.	5	10	-
3 Выручка, руб.	500	600	1100
4 Переменные расходы на единицу	4	3	-
5 Переменные затраты на продукт, руб (п4 x п1)	400	180	680
6 Постоянные расходы, руб.	-	-	300
7 Маржа (вклад на покрытие) (п2 - п4)	1	7	-
8 Заработная плата рабочих	240	320	560
9 Постоянные расходы (распределены пропорционально п8)	128	172	300
10 Прибыль (п2 — п4 — п9)	-28	248	220

Анализ показывает, что производство продукта В прибыльно, а продукта А убыточно при данных объемах продаж, ценах и затратах. Однако простейшее решение — избавиться от продукта А — может оказаться неверным. Необходимы

дополнительные исследования, не изменятся ли все показатели, формирующие конечные результаты, если изменится ассортиментная политика.

В качестве примера рассмотрим варианты, когда сбыт через промышленных агентов предусматривает выплату комиссионных в размере 5% от продажи; при прямых продажах торговый персонал организации получает 3% комиссионных, и расходы на его содержание составляют 500 000 руб. в год.

Для определения наиболее экономичного варианта определяется «точка безразличия» — уровень продаж, при котором затраты по каждому варианту одинаковы.

Определить точку безразличия можно следующим образом:

$$0,03x + 500\ 000 \text{ руб.} = 0,05x,$$

где x — объем продаж,

$$x = 25\ 000\ 000 \text{ руб.}$$

Если продажи составляют менее 25 000 000 руб., целесообразнее использовать промышленных агентов.

Заключение

Как исходя из убеждений внутренних и наружных качеств можно оценить среду российской финансовой организации?

С одной стороны, чем меньше развит рынок, чем наименее он насыщен продуктами, тем больше степень его монополизации, тем слабее учет действующими на данном рынке организациями причин наружной среды. Для большого числа маленьких, в большей степени коммерческих, российских компаний трудность насыщенного, остро конкурентоспособного рынка уже сейчас является животрепещущей, и эти организации должны очень пристально учесть причины наружной среды.

С иной стороны, для хоть какой российской компании, как большого монополиста, так и маленького коммерческого банка, трудность наружной среды чрезвычайно животрепещуща из-за действия 3-х глобальных причин:

- политического - в государстве не организована устойчивая, отлично работающая структура власти. Политическая обстановка повсеместно чревата суровыми потрясениями. У разных политических сил, которые стремятся в руководство, различное отношение в руководстве, различное отношение к бизнесу - не лишь в частностях, к примеру в вопросах опосредованного регулирования деловой сферы (налоговые ставки, кредитные отношения и т.д.). да и в главном подходе, который определяет соотношения муниципального и личного бизнеса, сферы коммерческой работе, возможность контроля над организациями;

- общественного - резкое расслоение жителей по уровням доходов приводит к неизменному сжатию первичного, потребительского спроса на рынках конечных товаров. Это тянет за собой сокращение вторичного спроса, другими словами спроса компаний, компаний на рынках финансовых ресурсов - средств производства, сырья и т.д. Не считая того соц расслоение значит создание разных частей потребительского рынка - рынка для богатых и рынка для бедных, что ставит дилемму выбора предприятием собственной товарной политики;

- финансового, когда положение дел спада в экономике Российской Федерации значительно усугубила возможности роста российских компаний, понизила возможности скопления капитала, нужного для новых вложений.

Так в чём главная сущность стратегического плана предприятия, для сотворения которого нужно проводить этот глобальный изучение внутренней и наружной среды компании, и что он дает предприятию? Ответы на данный вопрос можно сгруппировать последующим образом:

- Задаёт направление для работе компании.

- Дозволяет лучше осознавать структуру рекламных исследовательских работ, процессы исследования Покупателей, планирования продукции, ее продвижения на рынок и планирование ценообразования.

- Обеспечивает каждому структурному подразделению в организации точные цели, которые увязываются с общими задачами компании.

- Провоцирует координацию сил подразделений в разных направлениях.

- Принуждает предприятие оценивать свои мощные и слабенькие стороны исходя из убеждений соперников, возможностей и угроз в окружающей среде.

- Описывает другие деяния либо комбинацию их, которые обязана сделать организация

- Делает базу для распределения ресурсов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2016. – 519 с.
2. Барнетт Д., Уилстед У. Формулирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 206. - №1 – С. 118-127.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во Триада, Лтд, 2015. – 384 с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Фирма Гардарика, 2016 – 416 с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2017. – 472 с.
6. Глухов А.Н. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг. — 2015. — № 2.
7. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. – М.: Дело, 2015–192 с.
8. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. — М.: Финпресс, 2016.
9. Голубков Е.П. Основы маркетинга. — М.: Финпресс, 2017
10. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб. — 2015
11. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 2015.
12. Жих Е. М., Панкрухин А.П., Соловьев В. А. Маркетинг: как завоевать рынок?. – Л.: Лениздат, 2015. – 139 с.
13. Забелин П. В., Анискин Ю. П. Стратегический маркетинг как основа программы преодоления кризисной ситуации на фирме // Маркетинг. – 2017. - №6 – С. 56-63.
14. Каретников Т. М., Каретников М. В. Конкурентоспособность фирм. – Челябинск, ЧГТУ, - 2016. – 436 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Паньковой Е. М. – М.: Прогресс, 2018. – 736 с.
16. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга.— М.: Издательский дом «Вильямс», 2017.
17. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: В 3-х частях ч. 2. – М.: КПФ Ника, 2015. – 190 с.

18. Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. — 2015. — № 3..
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2015
20. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 416 с.
21. Юданов А. Д. Конкуренция: теория и практика. – М.: Акалис, 2017.

1. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 416 с. [↑](#)
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2015 [↑](#)
3. Каретников Т. М., Каретников М. В. Конкурентоспособность фирм. – Челябинск, ЧГТУ, - 2016. – 436 с. [↑](#)
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Фирма Гардарика, 2016 – 416 с. [↑](#)
5. Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. — 2015. — № 3.. [↑](#)
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 2015. [↑](#)
7. Барнетт Д., Уилстед У. Формулирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. – 206. - №1 – С. 118-127. [↑](#)
8. Жих Е. М., Панкрухин А.П., Соловьев В. А. Маркетинг: как завоевать рынок?. – Л.: Лениздат, 2015. – 139 с. [↑](#)
9. Забелин П. В., Анискин Ю. П. Стратегический маркетинг как основа программы преодоления кризисной ситуации на фирме // Маркетинг. – 2017. - №6 – С. 56-63. [↑](#)

10. Глухов А.Н. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг. — 2015. — № 2. [↑](#)
11. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга.— М.: Издательский дом «Вильямс», 2017. [↑](#)
12. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. – М.: Дело, 2015–192 с. [↑](#)
13. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: В 3-х частях ч. 2. – М.: КПФ Ника, 2015. – 190 с. [↑](#)
14. Голубков Е.П. Основы маркетинга. — М.: Финпресс, 2017 [↑](#)
15. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Паньковой Е. М. – М.: Прогресс, 2018. – 736 с. [↑](#)
16. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2017. – 472 с. [↑](#)
17. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2016. – 519 с. [↑](#)
18. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во Триада, Лтд, 2015. – 384 с. [↑](#)
19. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. — М.: Финпресс, 2016. [↑](#)
20. Юданов А. Д. Конкуренция: теория и практика. – М.: Акалис, 2017. [↑](#)