

Содержание:

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что задача управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Если в прошлом многие компании могли весьма успешно функционировать, обращая внимание в основном на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности, то сегодняшнее развитие рыночных отношений делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятий.

Фирмы, управление которыми ориентировано на решение краткосрочных проблем, с частыми сменами задач, приоритетов деятельности, не обладающие необходимым запасом интеллектуальной, организационной, экономической и производственной «прочности», позволяющей провести в случае необходимости эффективное обновление, не могут устоять в нынешних быстро меняющихся рыночных условиях.

Значение стратегии, позволяющей фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации.

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В

менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Ужесточение конкурентной борьбы, ускорение изменений в окружающей среде, динамизм изменений запросов потребителей, неожиданное появление новых возможностей для бизнеса, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды (экономических, политических и др.) вот далеко не полный перечень причин, приведших к резкому возрастанию значения стратегического управления. Все это обуславливает актуальность данной темы.

Объектом исследования является ООО «Карнавал».

Предметом исследования является совокупность теоретических и методологических вопросов, связанных с оценкой внутренней и внешней среды.

Информационной базой исследования послужили статистические материалы, а также данные, публикуемые в периодических изданиях, использовались материалы внутренней отчетности ООО «Карнавал», результаты собственных исследований.

Цель работы: исследование внешней и внутренней среды ООО «Карнавал».

Для достижения поставленной цели, в работе должны быть решены следующие задачи:

- изучить понятие и методы оценки внешней и внутренней среды;
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду ООО «Карнавал».

Для реализации этих задач в работе использовались следующие методы: аналитический, сравнительный, экспертный, метод анализа, статистический, графический.

Информацией для анализа послужили годовые отчеты компании, собственные исследования автора.

Глава 1. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды

1.1. Анализ внешней среды

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала.

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать каналы поступления ресурсов от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления. Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды неограничены. Кроме того, на них претендуют другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует потенциальная опасность, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке

своих целей и их достижении.

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

- выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты стратегии;
- определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы;
- оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

- прогнозировать непредвиденные обстоятельства;
- разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз;
- помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:

- где находится организация по отношению к другим участникам бизнеса;
- где, по мнению высшего руководства, должна находиться предприятие в будущем;
- что необходимо сделать, чтобы предприятие переместилась из положения, в котором находится, в то положение, где его хочет видеть руководство.

Чтобы фирма могла результативно изучать состояние внешней среды, должна быть создана специальная система ее наблюдения и изучения.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- участие в конференциях;
- анализ опыта работы предприятия;

- изучение мнения сотрудников предприятия;
- проведение собраний, совещаний, «мозговых штурмов», различных конкурсов и т.д.

В процессе изучения важно вскрыть тенденции, характерные для изменения состояния отдельных параметров и попытаться предсказать направления их развития с тем, чтобы предвидеть ожидающие предприятия угрозы и преимущества в будущем.

Стратегическое планирование рассматривает внешнее окружение как совокупность двух сред: макроокружения и непосредственного окружения. Кроме того, исследуется внутренняя среда.

Макроокружение создает общие условия существования фирмы. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера применительно к отдельно взятому субъекту хозяйствования, оно оказывает общее влияние на все субъекты. Тем не менее, степень влияния макроокружения на различные организации неодинакова, что обусловлено спецификой бизнеса, в котором действует фирма, внутренним потенциалом организации. Рассмотрим эти факторы. [7]

1. Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает решающее влияние на деятельность субъектов хозяйствования. Поэтому важнейшие параметры экономики должны постоянно отслеживаться и прогнозироваться. Среди них важнейшими являются следующие: темпы инфляции или дефляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика внутреннего валового продукта; производительность труда и т.д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что для одного представляется экономической угрозой, другое воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий - как выгода.

2. Политические факторы Политические факторы должны изучаться, чтобы высшее руководство предприятия имело ясное представление о политических намерениях органов государственной власти. Это важно для того, чтобы знать, какие государственные программы намерено предпринять правительство в области политики и экономики, в какой мере эти программы могут затронуть интересы

конкретной фирмы, какие группы лоббирования существуют в государственном аппарате, какое отношение у правительства существует к различным секторам экономики и регионам страны, какие изменения в законодательной и нормативно-технической базе возможны и т.д. [4]

3. Рыночные факторы. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы: демографические факторы; жизненные циклы изделий и самих хозяйствующих субъектов; уровень конкуренции; уровень и динамика доходов и т.д.

4. Технологические факторы. Анализ этой сферы внешней среды позволяет своевременно выявить возможности, которые открывает для производства развитие науки и техники. Речь идет о возможности совершенствования, как продукции, так и технологии ее изготовления.

5. Международные факторы. Действие предприятия на международном рынке вызывает необходимость отслеживать сферу международного сотрудничества. Угрозы и новые возможности здесь могут возникнуть в результате: облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных компаний или отечественных за рубежом; деятельности иностранных фирм; создания иностранных картелей (например, ОПЕК); изменения валютного курса; принятия политических решений в странах, выступающих в качестве иностранных инвесторов и т.д. Исследование этих проблем должно быть направлено на укрепление национального рынка, поиск правительственной поддержки и защиты против иностранных конкурентов.

6. Социальные факторы. Изучение социальных факторов направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес следующих социальных явлений и процессов: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования; мобильность людей к перемене жизни и т.п. Изучение социальных факторов важно по двум причинам. Во-первых, потому, что они являются всепроникающими, т.е. обуславливающими внутреннюю среду предприятия. Во-вторых, потому, что они влияют на другие компоненты внешней среды и таким образом оказывают дополнительное влияние на фирму

1.2. Анализ внутренней среды

Когда речь идёт о внутренней среде организации, то имеется в виду глобальная структура организации, охватывающая все производственные подразделения

организации, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в организацию независимо от их местоположения и сферы деятельности. Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-бытовой деятельности фирмы.

Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования 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.

Основные переменные внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, – это цели, структура, задачи, техника и технология, корпоративная культура и люди.

Так как организация – это, по крайней мере, два человека с осознанными общими целями, то ее можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и постановка задач на 50 % определяют успешность решения.

Структура организации отражает сложившиеся в организации связи между 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 (см. лекцию 4). Бывает вертикальное и горизонтальное разделение.

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.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Изменения в характере и содержании задач тесно связаны с эволюцией специализации. Как показал в своем знаменитом примере о производстве булавок Адам Смит, специалист может существенно увеличить производительность труда. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач более углубленной и сложной.

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;

- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Карнавал»

2.1. Общая характеристика предприятия

Компания ООО «Карнавал» зарегистрирована 11 октября 2007 года, юридический адрес: 162601, Вологодская область, г. Череповец, ул. К. Белова, д. 15, кв. 18.

Компании присвоен ОГРН: 1073528012106. Основным видом деятельности является: «Предоставление различных видов услуг». Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям: «Мебель, оборудование, приборы и товары для офиса и дома (розничная торговля)», «Торговля розничная вне магазинов», «Магазины неспециализированные (универсальные) (розничная торговля)», «Фотоуслуги».

Организационно-правовая форма — общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности — частная собственность.

Режим работы офиса компании: с ПН. по ПТ. с 10 до 19. сб., вс. - выходной. В случае наличия заказов график работников может быть ненормируемый.

Адрес фактического местонахождения офиса: Советский 61 б, офис 3.

В рамках организации праздников ООО «Карнавал» оказывает следующие услуги:

- украшение залов воздушными шарами и тканями, драпировки столов, фигуры из шаров;
- предоставление украшения на автомобиль в аренду;
- оказание услуг по субаренде автомобилей, лимузинов;
- услуги флористов;
- украшение свадебных бокалов и книг пожеланий.

В структуру компании входят:

- офис менеджеров-оформителей;
- 2 цветочных павильона;
- отдел воздушных шаров и праздничной атрибутики.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура ООО «Карнавал».

Директор компании

Офис менеджеры – оформители – 3 человека

Цветочные павильоны – продавцы – 4 человека

Отдел праздничной атрибутики – продавцы 2 человека

Рисунок 2.1. Организационная структура ООО «Карнавал»

Организационная структура компании относится к линейно- функциональному типу.

Функциональное звено «менеджеры-оформители» - отвечают за коммуникации с заказчиками, выполнение заказов по оформлению торжеств.

Продавцы выполняют функции по реализации товаров праздничной атрибутики и цветов.

Функции бухгалтерского учета и управления предприятием возложены на директора.

Компания не имеет в собственности помещений, деятельность осуществляется на арендованных площадях.

2.2. Анализ внутренней и внешней среды компании

В целях основания диверсификации бизнеса ООО «Карнавал» необходимо проанализировать факторы внутренней и внешней среды, которые влияют на компанию в процессе ее деятельности.

Анализ внешней среды предполагает изучение факторов, которые могут оказывать опосредованное (политические и правовые аспекты, экономическая обстановка в стране и т.п.) или прямое (конкуренты, клиенты, поставщики и т.п.) воздействие на организацию.

Организация праздников отличается отсутствием строгой сезонности, что делает ее особенно привлекательной. В любое время года число клиентов всегда стабильно, хотя могут происходить незначительные колебания, связанные с тем, что в период праздников число клиентов значительно растет, что увеличивает значительно нагрузку на агентство и тогда приходится сотрудничать с другими агентствами, привлекая ведущих, аниматоров и др.

Потенциал череповецкого рынка услуг на сегодняшний день можно оценить в 5 тысяч человек.

В процессе написания работы был проведен мониторинг сайтов череповецких event – агентств. По запросам в поисковых системах были найдены следующие организации:

- Креативное агентство «Успех» - основным видом деятельности которого является организация свадебных торжеств и корпоративных событий. Адрес компании: г. Череповец, ул. Коммунистов, 32 (сразу за новым ЗАГСом).

- Агентство «Праздник», ИП Корзун С.В. Череповец. Организация проведения свадеб, юбилеев, торжеств, аренда машин. Адрес компании: г. Череповец, ул. Краснодонцев, д. 3Г.

- Агентство «Свадебный переполох». Адрес компании: г. Череповец, Советский проспект - 31.

- РЫЖЕКОТ, корпорация праздников - полный комплекс услуг по организации любых праздников. Адрес: Череповец г., Максима Горького улица, 55.

- ПЧЕЛКА, бюро добрых услуг - организация любых торжеств «под ключ». Свадьбы, юбилеи, выпускные, корпоративы, тимбилдинг, аренда аттракционов и пневмокостюмов. Адрес: Череповец г., Андреевская улица, 1.

- ООО «Веселая затея» - организация праздников под ключ. Адрес: Череповец г., Льва Толстого улица, 47.

В целях оценки конкурентоспособности выделены следующие критерии:

- широта ассортимента по организации праздничных мероприятий;
- наличие собственных торговых точек;
- наличие сайта у компании;
- наличие услуг аренды транспорта;
- наличие системы рассрочки платежей для клиентов;
- месторасположение организации.

В таблице 2.1 представлена оценка конкурентоспособности агентств по пятибальной шкале.

Таблица 2.1

Оценка конкурентоспособности агентств по пятибальной шкале

| Показатель | Карнавал | Успех | Праздник | Свадебный переполох | Рыжекот | Веселая затея |
|--|----------|-------|----------|---------------------|---------|---------------|
| Широта ассортимента по организации праздничных мероприятий | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| Наличие собственных торговых точек | 5 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Наличие сайта у компании | 0 | 5 | 4 | 5 | 0 | 4 |
| Наличие услуг аренды транспорта | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|
| Наличие системы рассрочки платежей для клиентов | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Месторасположение организации | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Итого | 19 | 29 | 19 | 17 | 13 | 16 |

Данные таблицы 2.1 позволяют заключить, что лидером рынка череповецких event – агентств является компания «Успех», которая опережает ООО «Карнавал» по всем основным параметрам деятельности. ООО «Карнавал» в силу собственных возможностей является лидером лишь по параметру «Наличие собственных торговых точек», что позволяет сделать вывод о том, что для усиления конкурентной позиции компании необходимо развивать данный вид деятельности с целью укрепления позиций на рынке.

Изучение среды, в которой действует организация необходимо начать с выявления тенденций, которые могут, так или иначе, повлиять на деятельность ООО «Карнавал» в ближайшие годы. Для этого был проведён PEST-анализ, где рассматривалось влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов.

Оценим меру влияния набора факторов - таблица 10. Оценку проводили следующие лица: внешний эксперт специализирующийся на стратегическом управлении, менеджер компании, директор.

Таблица 2.2

Оценка меры влияния набора факторов внешней среды

| Факторы | Мера влияния | | Итого |
|---------|--------------|-------------|-------|
| | Угрозы | Возможности | |

-50

- - - - +10+20 +30 +40 +50
40 30 20 10

Государственные органы

Текущее законодательство + +20

Предоставление грантов + +10

Снижение налогового бремени + +20

Всего 50

Демография

Структура населения (возрастная,
половая) + +10

Плотность населения + +10

Численность населения + +10

Всего 30

Экономика

Высокие доходы предприятий + +30

Высокие проценты по кредитам + -10

| | | | |
|---------------------------|--|---|-----|
| Рост малого бизнеса | | + | +20 |
| Уровень инфляции | | + | -20 |
| Всего | | | 20 |
| Поставщики | | | |
| Высокие цены | | + | +10 |
| Низкое качество | | + | -20 |
| Политика работы | | + | +10 |
| Всего | | | -10 |
| КОНКУРЕНТЫ | | | |
| Каналы сбыта | | + | -20 |
| Низкие цены | | + | +10 |
| Реклама | | + | -20 |
| Высокое качество и сервис | | + | -30 |
| Всего | | | -60 |
| ПОТРЕБИТЕЛИ | | | |

| | | | | |
|--------------------|--|---|---|------|
| Высокие спрос | | + | | +10 |
| Платежеспособность | | | + | +30 |
| Структура | | | + | +20 |
| Предпочтения | | | + | +20 |
| Всего | | | | +80 |
| Технология | | | | |
| Методы | | | + | +10 |
| Новизна | | | | |
| | | | + | +30 |
| Всего | | | | +40 |
| Итого | | | | +160 |

Как видно из таблицы 2.2, наибольшие возможности для дальнейшего развития ООО «Карнавал» предоставляют факторы «государственные органы» «демография», «потребители» и «технология». Наибольшие угрозы заключаются в давлении конкуренции.

В целом, по результатам рассмотрения всех вышеперечисленных факторов, можно отметить, что они в большей степени оказывают положительное влияние на настоящее и создают благоприятный фон для будущего развития ООО «Карнавал».

Определим подсистемы для анализа внутренней среды ООО «Карнавал»:

1) Миссия, цели, стратегия.

2) Трудовые ресурсы.

3) Производственно-экономическая деятельность.

4) Ассортимент (товарная и ценовая политика).

5) Продвижение (деятельность в области рекламы на сегодняшний день).

Проведем анализ внутренней среды по выделенным подсистемам.

1) Миссия, цели, стратегия

Миссия ООО «Карнавал» - обеспечить качественное проведение праздничных мероприятий для каждого клиента и оправдать его ожидания. Проведем оценку данной миссии по критериям, представленным в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Характеристика миссии предприятия ООО «Карнавал»

| Требования к миссии | Соответствие |
|---|--------------|
| Четкость | Да |
| Осмысленность | Нет |
| Максимальная прозрачность | Нет |
| Соответствует изменениям, происходящим во внешней среде | Нет |
| Гармоничность сочетания с историей, репутацией, имиджем | Да |
| Имеет статус задания | Да |
| Краткость | Да |

| | |
|--------------------------------|----|
| Внутренняя значимость | Да |
| Ориентирована на потребителя | Да |
| Ясна и понятна для сотрудников | Да |
| Средство коммуникации | Да |

Из данной таблицы можно сделать вывод, что миссия предприятия не полностью соответствует требованиям, предъявляемым к миссии организации. Миссия ООО «Карнавал» краткая, хорошо осознается, запоминается и легко пересказывается, но ее текст не до конца осмыслен, не соответствует изменениям, происходящим во внешней среде, так как зачастую получается, что качественное праздничное событие зависит не от праздничного агентства, а от ряда других факторов, на которые оно не в силах повлиять (задержка подачи транспорта, сбой графика проведения праздничного мероприятия по вине третьих лиц и др.).

Рассмотрим процесс установления целей предприятия «Карнавал» в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Цели предприятия ООО «Карнавал»

| Цель | Действия в рамках цели |
|----------------------------|---|
| 1) Стратегическая цель | Расширение бизнеса путем открытия новых торговых точек и спектра event-услуг, увеличение объема продаж. |
| 2) Цель положения на рынке | Укрепление положения организации в отрасли и повышение конкурентоспособности |

3) Цель в области социальной ответственности
Предоставлять обществу (клиентам) услуги по разумной цене и с высоким качеством и индивидуальным подходом.

4) Цель в сфере производства (оказания услуг)
Повышение качества обслуживания, за счет индивидуального подхода.

Соответствие данных целей критериям их оценки рассмотрим в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Соответствие целей критериям оценки

| Критерий | Ц. 1 | Ц. 2 | Ц. 3 | Ц. 4 | Ц. 5 | Ц. 6 | Ц. 7 | Ц. 8 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Конкретна и измерима | + | + | - | + | + | + | + | - |
| Ориентирована во времени | - | - | - | - | - | + | - | - |
| Достижима | + | + | + | + | - | + | + | + |
| Взаимная поддержка | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Нацелена на концентрацию | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Операциональна | + | + | - | + | + | - | + | + |

Если ориентироваться на данные критерии оценки, то на примере таблицы 2.6 видно, что далеко не все цели соответствуют выдвинутым критериям, а в оценке их достижимости, возможно, применялась оптимистичная оценка.

Обобщение результатов исследования целей предполагает выделение основных проблем и может быть представлено с помощью «решетки сильных и слабых сторон» в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Решетка сильных и слабых сторон целеполагания в организации

| | Оценка | Интерпретация |
|---|----------------|---|
| Направление | + 0 - s n w | |
| Определение генеральной цели | ○ | Расширение бизнеса и выбор прибыльного для компании направления способствует максимизации прибыли, а это цель любой коммерческой организации, поэтому данную позицию нельзя считать ни сильной, ни слабой |
| Соответствие стратегических целей оперативным | ○ | Соответствие при нынешней политике организации: при достижении стратегической цели, оперативные, для которых необходимы финансовые ресурсы будут поэтапно реализовываться. Оставшиеся оперативные цели не идут в разрез с генеральной целью, а способствуют её достижению и наоборот. |
| Соответствие целей реальным потребностям и возможностям организации | ○ | Позиция слаба, поскольку финансовое положение организации не позволяет реализовать ряд целей в краткосрочной перспективе. |

- Формулирование целей нижестоящего уровня
- Они вносят значительный вклад в реализацию генеральной цели, способствуют её достижению. Все цели взаимосвязаны между собой.

Из таблицы видно, что все цели организации взаимосвязаны между собой, оперативные цели не идут в разрез с генеральной целью, а способствуют её достижению и наоборот. Стратегическая цель (расширение бизнеса и выбор прибыльного для компании направления) способствует максимизации прибыли, что делает возможность предприятию развиваться и поэтапно реализовывать оперативные цели, для которых необходимы финансовые затраты.

На основе данных критериев оценены основные направления действующей стратегии ООО «Карнавал» (см. таблицу 2.7).

Таблица 2.7

Оценка действующей стратегии ООО «Карнавал»

| Направления стратегий | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Средний балл |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--------------|
| Общая стратегия | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3,00 |
| Стратегия номенклатуры предоставляемых услуг | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2,75 |
| Рыночная стратегия | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2,75 |
| Социальная стратегия | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2,00 |
| Стратегия управления | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,14 |

Таким образом, выбранные ООО «Карнавал» стратегические ориентиры слабо соответствуют реальным потребностям развития, требованиям внешнего окружения и целевым параметрам.

Сформулировать основные проблемы в области целеполагания и стратегического управления данной организации можно на основе анализа их сильных и слабых сторон - таблица 2.8.

Таблица 2.8

Анализ сильных и слабых сторон стратегического планирования

| Наименование позиции | Качественная оценка позиции | | |
|--|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Сильная | Средняя | Слабая |
| Полнота и конкретность представления целей | | <input type="radio"/> | |
| Согласованность целей | | <input type="radio"/> | |
| Соответствие целей возможностям организации | | <input type="radio"/> | |
| Соответствие целей факторам внешней среды и сценариям развития | | | <input type="radio"/> |
| Соответствие стратегий целям организации | | | <input type="radio"/> |
| Соответствие стратегий факторам внешней и внутренней среды | | | <input type="radio"/> |
| Согласованность стратегии | | | <input type="radio"/> |

Основная проблема: несоответствие действующей стратегии и генеральной цели организации. Стратегии различных уровней и направлений не являются согласованными друг с другом, поскольку, с одной стороны, организация ориентируется на увеличение объемов рынка, а с другой, не предпринимает конкретных действий в отношении укрепления своих конкурентных позиций, не

ориентирует характер управления на достижение стратегических задач.

2) Трудовые ресурсы

Компания «Карнавал» относится к малому бизнесу, перезагружать организационную структуру взяв в штат таких специалистов как – специалист по управлению персоналом, менеджер по рекламе на данном этапе экономически не выгодно.

В компании работает 10 человека.

Преимущества организационной структуры:

- руководитель компании сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнителей на прямые указания руководства.

Недостатки структуры:

- отсутствие рабочего места для квалифицированного специалиста, занимающегося вопросами стратегического планирования;
- большой спектр функциональных обязанностей возлагается на конкретную должность;
- высокая зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств руководителей компании.

Возраст и образование персонала представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Возраст и образование персонала ООО «Карнавал»

| Должность | Возраст | Образование |
|----------------------|-----------------|-------------|
| Генеральный директор | 30 | Высшее |
| Менеджеры | От 27 до 32 лет | Высшее |

2.Продавцы выполняют функции по реализации товаров праздничной атрибутики и цветов.

3.Функции бухгалтерского учета и управления предприятием возложены на директора.

Резюмируя, можно сказать, что сотрудники, находящиеся в штате (три должности, перечисленные выше) выполняют полный объем работ по возложенным на них функциональным обязанностям, уделяя внимание каждому процессу в компании. Но, для динамично развивающейся компании, стремящейся к расширению, штат сотрудников в перспективе необходимо увеличить.

3) Производственно - экономические показатели деятельности.

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеющие исключительно хорошие значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом в течение анализируемого периода наблюдалось увеличение чистых активов;
- по состоянию на 31.12.2018 значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, равное 1, характеризуется как исключительно хорошее;
- чистая прибыль составляет значительный процент от совокупной стоимости активов организации;
- положительное изменение собственного капитала относительно общего изменения активов организации;
- идеальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- коэффициент покрытия инвестиций полностью соответствует норме (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств составляет 100% от общего капитала организации);
- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств;
- за последний год получена прибыль от продаж (1 060 тыс. руб.), причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом;
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составила 970 тыс. руб.

Положительно характеризующим финансовое положение ООО «Карнавал» показателем является следующий – доля собственного капитала неоправданно высока (100%).

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – незначительное падение рентабельности активов и собственного капитала.

Кроме того, значение чистой прибыли компании исключительно низкое, в то же время наблюдается высокое значение нераспределенной прибыли.

В целях повышения эффективности деятельности компании необходимо вкладывать собственные средства в развитие бизнеса и увеличение финансовых результатов.

4) Товарная политика.

Компания ООО «Карнавал» предлагает своим клиентам следующие услуги:

- услуги по организации праздничных мероприятий;
- розничная торговля цветами;
- розничная торговля шарами и праздничной атрибутикой.

На рисунке 2.2 представлена структура выручки от реализации компании в разрезе основных видов деятельности.

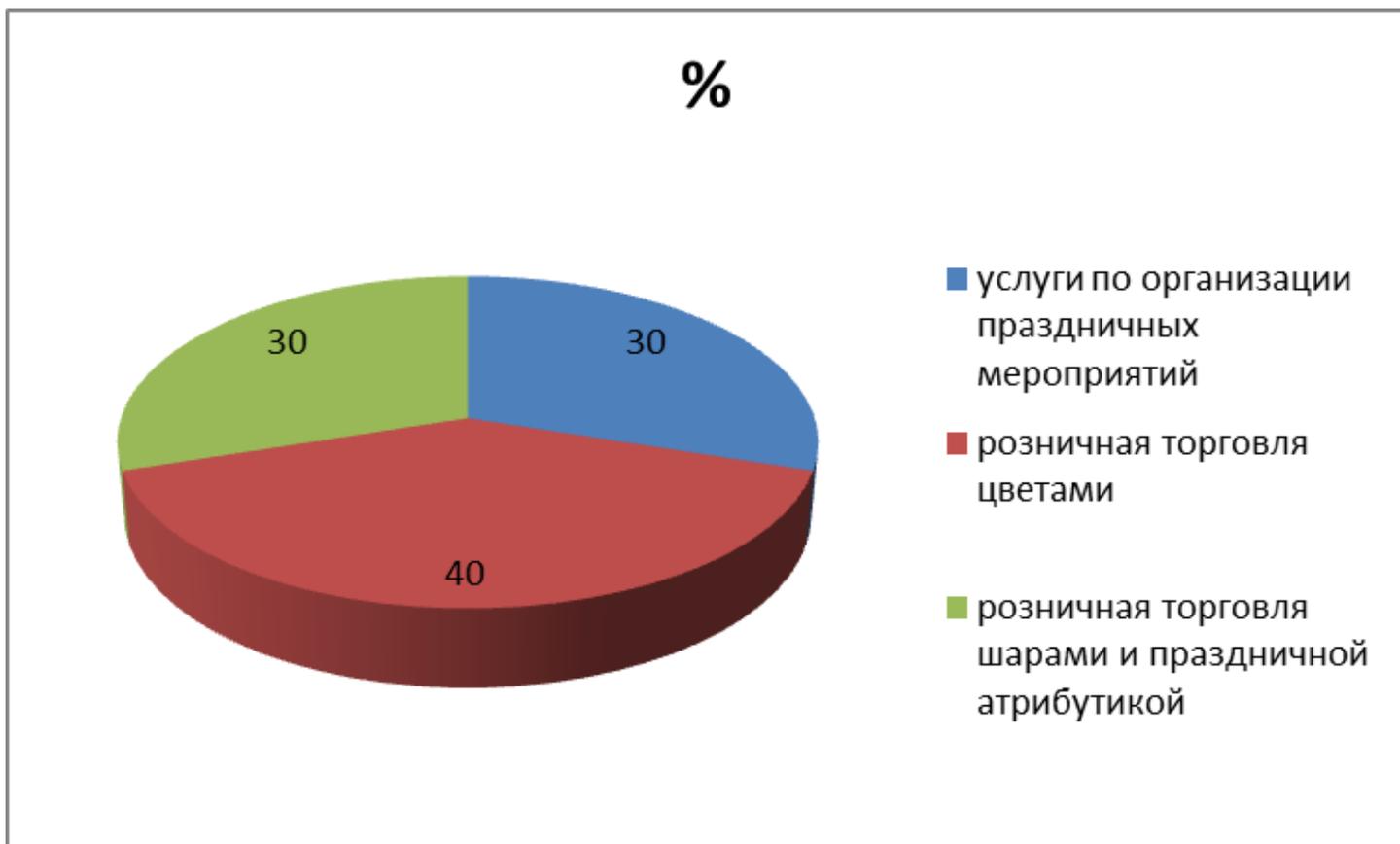


Рисунок 2.2. Структура выручки от реализации компании в разрезе основных видов деятельности

Данные рисунка 2.2 позволяют заключить, что розничная торговля приносит 70% от всей полученной выручки компании, поэтому необходимо развивать данное направление деятельности за счет открытия новых торговых точек по профилю деятельности.

5) Ценовая политика.

Цена является очень важной переменной маркетингового комплекса, она должна удовлетворять потребителей и одновременно соответствовать цели получения прибыли предприятием. Цена в основном определяется как денежное выражение стоимости товара, а решающее значение для определения стоимости имеет рынок. Только с его помощью выявляется действительная общественная или рыночная стоимость товара.

Современная система методов ценообразования включает следующие методы:

- определение цен на основе издержек производства;

- определение цен на основе нахождения равновесия между издержками производства и состоянием рынка.

В таблице 2.11 приведены средние цены на услуги и товары, реализуемые ООО «Карнавал» в 2018 году.

Таблица 2.11

Средние цены на услуги и товары, реализуемые ООО «Карнавал» в 2018 году

| Наименование услуг | Цена |
|--|----------------------------|
| комплексное оформление зала | 15 тыс.руб. |
| предоставление в аренду украшений для авто | 5 тыс.руб. в сутки |
| услуги по аренде автомобилей | от 1,5 до 5 тыс.руб. в час |
| услуги по оформлению букетов | от 1 тыс.руб. |
| услуги по оформлению бокалов, свечей | от 1 тыс.руб. за единицу |
| оформленный букет | от 1,5 тыс.руб. |
| средняя цена на праздничную атрибутику | от 0,3 руб. за единицу |

В целом у фирмы средние цены, зачастую даже ниже чем у конкурентов.

Негативным моментом ценовой политики ООО «Карнавал» является отсутствие рассрочки платежа для клиентов по причине отсутствия договоренностей об отсрочке оплаты с поставщиками услуг.

б) Продвижение.

В своей деятельности ООО «Карнавал» осуществляет ряд мероприятий продвижения с целью информирования потенциальных и реальных клиентов об

услугах, предлагаемых компанией. Для этого используются методы продвижения, указанные в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Методы продвижения услуг компании

| № | Методы продвижения | Продолжительность/ периодичность | Затраты, руб. |
|----------|--|---|--------------------------|
| 2016 год | | | |
| 1. | Разработка рекламного баннера (Размещен на универмаге «Юбилейный») | В течение всего года | 1900 |
| 2. | Разработка визиток (тиражом 200 шт. 1 раз в 3 месяца, 4 руб. за шт.) и их распространение собственными силами. | В течение всего года | 3200 |
| Итого | | | 5100 |
| 2017 год | | | |
| 1. | Рекламный баннер (Размещен на универмаге «Юбилейный») | В течение всего года | бесплатно |
| 2. | Разработка визиток (тиражом 200 шт. 1 раз в 3 месяца, 4 руб. за шт.) и их распространение собственными силами. | В течение всего года | 3200 |
| 3. | Сувенирная продукция (авторучки 100 шт., 18 руб. за шт.) | Единовременно | 1800 |

| № | Методы продвижения | Продолжительность/ периодичность | Затраты, руб. |
|----------|--|---|--------------------------|
| Итого | | | 5000 |
| 2018 год | | | |
| 1. | Рекламный баннер (Размещен на универмаге «Юбилейный») | В течение всего года | бесплатно |
| 2. | Реклама на общественном транспорте (трамвай) (аренда 8100 руб. за 1 мес., изготовление 4800 руб., демонтаж 900руб.) | Август, сентябрь, октябрь | 30000 |
| 3. | Разработка визиток (тиражом 300 шт. 1 раз в 3 месяца, 4 руб. за шт.) и их распространение собственными силами. | В течение всего года | 4800 |
| 4. | Разработка пластиковых дисконтных карт(100 шт., 22 руб. за шт.) | Единовременно | 2200 |
| Итого | | | 37 000 |

Как видно из таблицы 2.12 в 2016 и 2017 годах затраты на маркетинговую деятельность у компании очень малы. В 2018 году этот показатель значительно увеличился, что принесло event- агентству дополнительную прибыль.

Анализ эффективности маркетинговых коммуникаций можно провести по критерию «инвестиции - результат» удобнее всего производить на основе таблиц, отображающих разные года (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Анализа эффективности маркетинговых коммуникаций

| Показатель | 2016 год | 2017 год | 2018 |
|---|----------|----------|-------|
| Инвестиции в маркетинговые коммуникации, руб. | 5100 | 5000 | 37000 |
| Количество клиентов, биз.ед. | 79 | 93 | 108 |
| Маркетинговые инвестиции / клиент, руб. | 64,5 | 53,8 | 342,6 |

Из анализа видно, что повышение инвестиций в маркетинговые коммуникации привело к росту числа заказов на 14% в 2018 году (93 заказчиков против 108); но «стоимость» заказчика повысилась приблизительно в 6 раз (342,6 руб. против 53,8 руб.). Данное количество заказов приносит сравнительно малую прибыль, которой не хватает на развитие. Поэтому для повышения платежеспособности компании и дальнейшего развития необходимо уделить должное внимание рекламной политике и сформировать более эффективный план продвижения.

7) Потребители.

Для того, чтобы выявить потребности в предоставляемых услугах ООО «Карнавал», выявить, насколько потребители осведомлены о том, что им нужно, что еще потребитель желал бы получить вместе с оказываемыми услугами по, необходимо провести анализ.

Методы сбора информации.

Использовался метод телефонного опроса. Производился обзвон клиентов ООО «Карнавал», а так же их друзей и знакомых, которым звонки совершались по рекомендации.

Описание выборки. В ходе исследования было опрошено 209 человек.

Результаты исследования представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Обработка данных опроса

Вопрос

Распределение ответов

Обращались ли Вы когда либо в компании по организации праздничных мероприятий?

Да – 156 человек (80,94%);
Нет – 53 человек (19,06%).

По какому поводу Вы обращались в агентства по организации праздников?

Организация свадебного торжества – 77 человек (36,84%);
Корпоративные мероприятия – 78 человек (37,32%);
Прочие праздничные торжества – 54 человек (25,84%).

В полной ли мере Вас устроило качество услуг агентства

Не устроило совсем – 29 человек (13,88%);
Устроило, но не в полной мере – 59 человек (28,23%);
В полной мере устроило – 121 человек (57,89%).

Какие дополнительные услуги Вы бы порекомендовали нашему праздничному агентству?

Предоставление в прокат свадебных нарядов – 159 человек (76,08%);
Продажа свадебных нарядов – 31 человек (14,83%);
Организация сопровождения праздничного мероприятия – 10 человек (4,78%);
Прочее – 9 человек (4,31%).

Таким образом, как показал проведенный опрос, одним из перспективных видов расширения бизнеса для ООО «Карнавал» будет являться организация проката и продажи свадебных нарядов.

Глава 3. SWOT-анализ

Для оценки влияния внутренних и внешних факторов на уровень конкурентоспособности ООО «Карнавал», исследуем ее сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1

SWOT-анализ

Сильные стороны

1. Молодые, перспективные кадры
2. Высокий образовательный уровень персонала
3. Деловая и профессиональная специализация
4. Стабильное финансовое состояние

Слабые стороны

1. Падение рентабельности активов, свидетельствующее о слишком осторожном финансовом управлении.
2. Недостаточная известность компании на рынке города Череповца.

Возможности

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Растущий рынок | | |
| 2. Высокий потенциал развития event-агентств | За счет грамотной работы персонала завоевывать новые рынки сбыта и выходить на рынок розничной торговли и аренды свадебных нарядов. | Повышать известность и имидж фирмы за счет рекламы и быстрого и качественного оказания услуг. |
| 3. Широкий спектр видов деятельности | | |

Угрозы

- | | | |
|--|---|--|
| 1. Рост числа конкурентов | | |
| 2. Сезонность заказов | Быстрое реагирование на изменения внешней окружающей среды. | Разработка стратегии по увеличению роста компании. |
| 3. Высокие цены и нестабильность цен поставщиков | | |
| 4. Повышение цен на аренду транспорта | | |

Из проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что самыми серьезными угрозами для фирмы являются:

1. Рост числа конкурентов.
2. Сезонность заказов.
3. Высокие цены и нестабильность цен поставщиков.
4. Повышение цен на аренду транспорта.

Нейтрализовать последствия этих угроз поможет быстрое реагирование на изменения во внешней среде. За счет грамотной работы персонала завоевывать новые рынки сбыта и выходить на рынок розничной торговли и аренды свадебных нарядов.

Заключение

Изменения, произошедшие в мировом маркетинге, характеризуются в первую очередь кардинальными изменениями в коммуникативной стратегии. Конкуренция заставляет компании тратить усилия не только на создание принципиально новых уникальных товаров, но и на создание уникальных технологий продвижения.

Активизируется поиск экономичных и при этом эффективных способов общения с потребителями, без чего ставится под угрозу успех и само существование компании. Условия успеха коммуникативных стратегий — знание потребителя, открытость, коммуникативная инициатива компании.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

5. В целях повышения эффективности деятельности компании необходимо вкладывать собственные средства в развитие бизнеса и увеличение финансовых результатов.

Из проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что самыми серьезными угрозами для фирмы являются:

1. Рост числа конкурентов.
2. Сезонность заказов.
3. Высокие цены и нестабильность цен поставщиков.
4. Повышение цен на аренду транспорта.

Нейтрализовать последствия этих угроз поможет быстрое реагирование на изменения во внешней среде. За счет грамотной работы персонала завоевывать новые рынки сбыта и выходить на рынок розничной торговли и аренды свадебных нарядов.

Не смотря на все меньшую популярность института брака, люди женятся и устраивают свадьбы, для чего им необходим подходящий для события наряд. Спрос порождает предложение и, соответственно, открытие салона свадебных платьев – востребованный и прибыльный вид бизнеса.

Список литературы

1. Азгальдов, Г. Нематериальные активы и интеллектуальная собственность: проблемы и решения / Г. Азгальдов// Рынок ценных бумаг, 2016. - №6. - С. 83.
2. Ансофф, А. Новая корпоративная стратегия / А. Ансофф – СПб: Изд-во «Питер», 2019. – 416 с.
3. Баграмов, Х.. Потенциал российских акций /Х. Баграмов// Рынок ценных бумаг, 2016. - №2. - С. 29.
4. Валдайцев, С.В. Диверсификация бизнеса: Учебное пособие. / С. В. Валдайцев - СПб.:Изд-во С.-Петербургского университета, 2018.-157с.
5. Голубев, В. Как оценить ликвидационную стоимость // Рынок ценных бумаг, 2019.- №20. - С. 87.
6. Гордонов, Г. Переоценка основных фондов / Г. Гордонов // Рынок ценных бумаг, 2018. - №22. - С. 77.
7. Гранова, А.В. Оценка недвижимости: Практикум. / А. В. Гранова – СПб, 2017.- 120 с.
8. Григорьев, В.В. Оценка и переоценка основных фондов: Учебно-практическое пособие. / В.В. Григорьев - Г.: ИНФРА-М, 2017. - 320 с.
9. Григорьев, В.В. Оценка объектов недвижимости: теоретические и практические аспекты / В.В. Григорьев. - Г.: ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
10. Григорьев В.В., Федотова Г.А., Оценка предприятия: теория и практика. - Г.: ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
11. Панкратов, Ф.Г. Рекламная деятельность: Учебник для студентов высших и средних специальных учебных заведений. / Ф.Г. Панкратов – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2019. – 244 с.

Поттер, М. Стратегический маркетинг / М. Поттер, Э. Ньюман, П. Каллен. – СПб. : Питер, 2019. – 416 с.

Пигунова, О.В. Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли / О.В. Пигунова. - М. : Маркетинг, 2018. – 293 с.