

## **Содержание:**

### **Введение**

Любая организация находится и функционирует в условно “прозрачной” среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

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. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического 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.

Для определения стратегии организации, руководство должно иметь углубленное представление, как о внутренней среде организации, так и о внешней среде, тенденциях их развития. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы определить угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при достижении своих целей.

В курсовой работе использованы отечественные и зарубежные разработки и методики в области анализа внутренней и внешней среды организации. Среди зарубежных авторов занимавшихся этой проблемой можно отметить Л.А.

Бернштейна, Дж Ван Хорна, Ж. Перара, а среди отечественных – И.А. Бланка, В.В. Ковалева и Е.С. Стоянову.

Цель курсовой работы - в ходе анализа внешней и внутренней среды организации разработать рекомендации по выработке оптимальной стратегии исследуемого предприятия.

Объект исследования – Севастопольский магазин “Мир дверей”.

Предмет исследования – внешняя и внутренняя среда организации.

В курсовой работе для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические подходы к понятию и сущности внешней и внутренней среды организации;
- изучить основные методы анализа внешней и внутренней среды организации;
- проанализировать внешнюю и внутреннюю среду магазина «Мир дверей».

## **1. Анализ внешней и внутренней среды организации**

### **1.1. Анализ внешней среды**

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

**Макроокружение** создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций[1].

Изучение **экономического** компонента макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции,

уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономического компонента важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ **правового регулирования**, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области процессуальная сторона практической реализации законодательства.

**Политическая** составляющая макроокружения 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. Изучение политического компонента должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых форм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики подсистемы, как то какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какая степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть [\[2\]](#).

Изучение **социального** компонента макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей, т.е.

готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социального компонента очень важно, так как он является всепроникающим, влияющим как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ **технологического** компонента позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонентов макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то отдельными событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются [\[3\]](#):

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и

попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут раскрыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается внутренним руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Анализ **покупателей**, как компонентов непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем, и многое другое[4].

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя. К числу таких факторов относятся следующие[5]:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;

- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыльности, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Анализ **поставщиков** направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками, например, эксклюзивные договора, договора о намерениях, скидочную систему в зависимости от объема закупаемой продукции и прочее. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объемов продаж.

При изучении поставщиков материалов, необходимо учитывать следующие характеристики их деятельности[6]:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантию качества поставляемого товара;
- временной график поставки товара;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение **конкурентов**, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить *слабые* и *сильные* стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной

борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те *фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт*. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны “пришельцев” и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных “пришельцев”. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции и т.п. Однако любая из этих мер оказывается действенной только тогда, когда она является реальным барьером для “пришельца”. Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному “пришельцу” выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, чтобы если им был “убит” рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, выпускающих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ **рынка рабочей силы** направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе [7].

## 1.2. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их[8].

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. Управленческий механизм ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Гражданский кодекс РФ зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их достижения.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Задачи - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи



непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам[9]:

- производство;
- маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);
- НИОКР;
- финансовое управление, бухгалтер и отчетность;
- общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах. На нашем уровне рассмотрения эти сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятием.

Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности фирмы иллюстрируется в приложении 1.

Итак, **внутренняя среда** организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. **Кадровый** срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. **Организационный** срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В **производственный** срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. **Маркетинговый** срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это

стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. **Финансовый срез** включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.[\[10\]](#).

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

Для организации с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система повышения квалификации, карьерная “лестница” и какие критерии служат для продвижения работников.

Для того чтобы выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды,

которые применяются в стратегическом управлении.

## **1.3. Методы анализа внутренней и внешней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние<sup>[11]</sup>.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

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

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

### **1.3.1. SWOT- анализ**

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ<sup>11</sup>.

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

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;

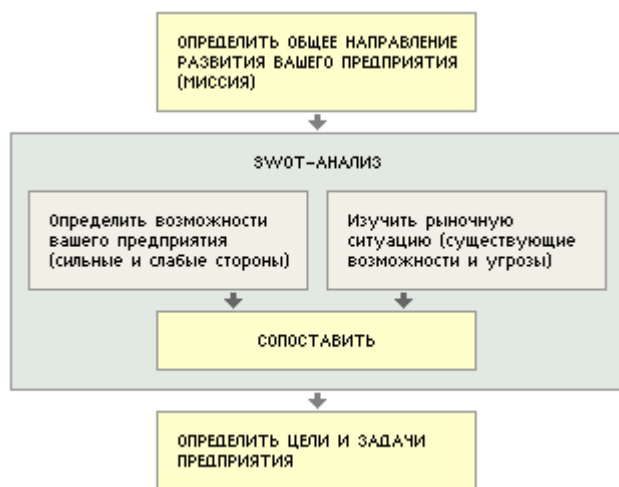
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

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

Последовательность действий для проведения SWOT-анализа указана на рисунке 1.

<sup>11</sup> Уткин, Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков [Текст]: Учебник / Э.А. Уткин. М.: Фонд Экономического Просвещения, 2007. – с.211.



**Рис. 1. Последовательность действий для проведения SWOT-анализа**

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа (таблица 1). В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации

персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

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

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

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие (выход на рынок новых конкурентов, рост ставки налогообложения, изменение вкусов потребителей как качественный показатель)

### **Таблица 1. Матрица SWOT-анализа**

Сильные стороны Возможности

(Strengths)                      (Opportunities)

Слабые стороны Угрозы

(Weaknesses                      (Threats)

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

конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса или соотношения качества/цены продукта.

## Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (оценивается уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий, себестоимость продукции, надежность поставщиков)

Финансы (оценка издержек производства, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса)

Инновации (оценка скорости внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны, сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок)

Маркетинг (оценка качества товаров/услуг со стороны потребителей, известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия и товаров, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент дополнительных сервисов, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица 2.

### **Таблица 2.** Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
---------------------	-----------------	----------------

1. Организация	Высокая квалификация руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров  Проверенный и надежный поставщик.	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам  Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

## Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (ёмкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия)

Факторы конкуренции (количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка)

Факторы сбыта (количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов)

Экономические факторы (курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения)

Научно-технические факторы (степень внедрения инноваций в промышленное производство)

Социально-демографические факторы (численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень жизни населения)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

Международные факторы (уровень финансовой стабильности в мире, наличие локальных конфликтов, санкции)

### **Таблица 3. Определение рыночных возможностей и угроз**

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера



Необходимо выбрать (таблица 3) из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет, каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа

**Таблица 4.** Матрица SWOT-анализа

Возможности	УГРОЗЫ
1. Появление новой розничной сети	1.Появление крупного конкурента
2. и т.д.	2. и т.д.

### Сильные стороны

1. Высокое качество продукции
- 2.
3. и т.д.

1. Как воспользоваться возможностями  
Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции

2. За счет чего можно снизить угрозы  
Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции

### Слабые стороны

1. Высокая себестоимость продукции
- 2.
3. и т.д.

3. Что может помешать воспользоваться возможностями  
Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов

4. Самые большие опасности для фирмы  
Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

### **Выводы по главе 1**

Анализ внутренней и внешней сред - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

## **2. Анализ внешней и внутренней среды магазина «Мир дверей»**

## **2.1. Краткая характеристика предприятия**

Фирма "Мир дверей", является официальным дилером фабрики дверей PORTA KMI POLAND в Крыму. Фабрика дверей PORTA была создана в 1992 году в Гданьске.

### **Организационно-правовая форма**

Севастопольский филиал "Мир дверей" является частью финансовой группы KOMFORT S.A. Место нахождения Севастопольского филиала (юридический адрес): Российская Федерация, г. Севастополь, ул. Репина, д. 15. Фирма арендует торговые площади у частных лиц.

### **Ассортимент вырабатываемой продукции**

Фирма продает входные, межкомнатные двери и сопутствующие товары и услуги (фурнитура, установка и прочее).

### **Основные поставщики, партнёры и потребители продукции**

Фирма имеет возможности производить двери под заказ, а также закупать их у официальных поставщиков, входящих в финансовую группу компании: фабрика Villadora, ООО PORTA KMI Poland, (Командитное товарищество), сеть магазинов Verte и Milano.

Потребителями являются фирмы, занимающиеся отделкой и ремонтом, частные лица, имеющие средний или высокий финансовый достаток. Среди оптовых покупателей можно выделить отель "Аквамарин", гостиницу "Крым", объекты фирмы "Интерстрой" в г. Севастополе и Евпатории, государственные заказы (в основном школы и больницы).

### **Основные конкуренты**

Основными конкурентами являются: "Город дверей", Двери "Атлант", Двери "Дома", салон "Двери Белоруссии".

## **2.2. Анализ внешней среды магазина «Мир дверей»**

## **1. Экономические факторы:**

- 1) При инфляции будут расти цены на материалы, увеличится себестоимость дверей. В условиях инфляции покупатели данной продукции смогут купить по возросшим ценам меньшее количество дверей.
- 2) Предприятие платит различные налоги в органы государственной власти. Это и налог на прибыль, и НДС, и налоги, взимаемые с начисленной заработной платы (отчисления в социальные фонды).

## **2. Политические факторы:**

Со стороны органов власти предприятию оказывается помощь в виде предоставления государственных ссуд с низким процентом кредитования (15% годовых). Также иногда проводятся государственные конкурсы, которые могут обеспечить предприятию гарантированный заказ на определенный срок по поставке продукции в государственные учреждения.

Введение санкций и переход на других (отечественных) поставщиков с целью импортозамещения.

### **1. Рыночные факторы.**

- 1) На рынке фирма занимает достаточно твердую позицию, и конкуренты не составляют сильной конкуренции.
- 2) Доступные цены, высокое качество и ценовой ассортимент обеспечивают фирме достаточный портфель заказов и гарантированный доход.
- 3) Демографический фактор оказывает влияние на спрос положительно, так как в город переезжают множество людей и активно ведётся строительство новых домов.
- 4) Влияния изменения доходов населения оказывает незначительное влияние, и может привести лишь к небольшому снижению спроса на продукцию фирмы.

### **1. Факторы конкуренции.**

Фирма может отслеживать деятельность своих конкурентов. Предприятие ограничивается лишь изучением цен на аналогичную продукцию других фирм и ассортимента.

Фабрика придерживается политики: если на рынке цены на двери снижаются, то предприятие меняет не цены, а ассортимент выпускаемой продукции.

Для анализа ближнего окружения, рассматриваемого в работе, применим модель пяти сил Портера. Портер считал, что существует пять основных сил, влияющих на прибыльность компании:

- 1. **Интенсивность конкуренции (структура отрасли)**

**Таблица 5. Факторы, воздействующие на магазин «Мир Дверей»**

<b>Факторы</b>	<b>Воздействия на организацию</b>
Количество конкурентов	Большое количество. Активная борьба за одних и тех же потребителей (цена, ассортимент, доп.услуги, сопутствующие товары). К ним относятся: “Двери Атлант”, салон “Двери Белоруссии”.
Темпы роста рынка	Компания вынуждена вытеснять конкурентов для обеспечения собственного роста. Планируемый рост объема продаж компании на 2020 год 40% за счёт заключения договоров с компаниями по строительству первичного жилья и государственными заказами.
Сходство продуктов	Потребители могут легко купить продукты у других организаций. Основная задача привлечь покупателя (цена, сроки выполнения заказа, сервис, гарантия)
Размер постоянных затрат	Вариативный. Благодаря внедрённой отечественной ERP системе и web-сервису, производится оперативный контроль за ресурсами.

## **2. Угроза со стороны потенциальных конкурентов - новичков на рынке**

Как утверждает Портер «...чем интенсивнее конкуренция, тем легче новым игрокам выйти на рынок...». При попытке войти на рынок, новички сталкиваются с различными «входными» барьерами.

## Таблица 6. Барьеры для входа на рынок

Барьер	Влияния на организацию
1. Эффект масштаба	Достаточный опыт, работа на рынке Польши, Европы, и Крыма (в частности Севастополя - 5 лет.). Большие объемы закупок, что обеспечивает меньшую себестоимость. Вывод – новички маловероятны.
1. Абсолютное преимущество в затратах	Начальные затраты, которые необходимо сделать для выхода на рынок, достаточно велики (торговые площади, ассортимент с конкурентоспособными ценами). Вывод – новички мало вероятны.
1. Дифференциация продуктов	Торговая марка известна. Набор ассоциаций у потребителей – достаточно большой. Вывод – новички маловероятны.

Входные барьеры имеют высокое значение. Появление новых фирм сопряжено с трудностями по созданию инфраструктуры в Крыму вследствие относительной удалённости от производств.

## Таблица 7. Оценка конкурентных позиций фирмы

### Товар

#### Плюсы

#### Минусы

## **Физиологические потребности**

(теория мотивации Маслоу) В магазине представлен широкий ассортимент. Это товар, который ориентирован на клиента с разным уровнем дохода.

Не охвачена часть населения области с более высоким уровнем дохода. Не достаточно широкий выбор одного вида товара. Нет нужного количества выбранного товара в магазинах, многие покупатели уходят без покупок, так как под заказ продукция изготавливается в течение 1-2-х месяцев.

## **Цена**

### **Плюсы**

Дополнительные расходы (доставка товара, бесплатные консультации и т.п.). Время, потраченное на поход в магазин (месторасположение в городе).

### **Минусы**

Время потраченное на покупку (при сбоях банковского терминала при безналичной оплате), психологические затраты (при плохом качестве обслуживания).

## **Место**

### **Плюсы**

Магазин находятся в доступном районе города, хорошие подъездные пути, места для стоянок, широкий ассортимент. Доставка приобретенного товара.

### **Минусы**

Появление в продаже не качественного товара, увеличение жалоб потребителей на обслуживание, длительность процесса обмена и возврата, недостаточное количество выбранного товара.

## **Продвижение**

## Плюсы

Компания использует гибкий подход к рекламе в зависимости от ситуации на рынке Крыма и положении компании.

Используется реклама непосредственно товаров или магазина.

(Рекламные компании по распродажам, скидкам, розыгрышам посредством радио, телевидения, рекламных щитов, баннеров и т.п.).

## Минусы

Нет обратной связи. Нет данных о результатах проведения рекламных мероприятий, для планирования дальнейших изменений.

Компания не достаточно занимается общим PR, нацеленного на создание необходимого образа компании в глазах потенциальных покупателей и структур власти.

Теперь рассмотрим более подробно каждую составляющую, используя ответы из данной таблицы.

### **1. «Запросы и нужды потребителей»**

Итак, если анализировать ассортимент товаров в магазине «Мир дверей, то можно выделить следующие общие характеристики:

- Широкий ассортимент межкомнатных дверей, фурнитуры, низкая цена.
- Удовлетворение личных потребностей потребителей.
- Ассортимент для потребителей с высоким и средним уровнем дохода.

Выгоды для потребителя отражают сущность продукта, или базовую выгоду, т.е. для чего товар приобретается.

Дополнительные виды услуг для потребителя, составляют добавленный продукт.

Для того чтобы не допустить спада объема продаж, необходимо поддерживать и укреплять положительный образ организации в сознании потребителей. Этого можно достичь:

1. увеличение остатков в магазине,
2. введение нового ассортимента,
3. развитие корпоративной культуры внутри фирмы,



4. разработка систем обучения персонала,
5. новая реклама брэнда - как надежного и обновленного партнера.

## **2. «Затраты на потребителя»**

Для оправдания ожидания потребителей, необходимо закрепить в их сознании, что цены и предоставляемые услуги в организации разумные, т.е. укреплять их уровень доверия к фирме за счёт качества и гарантийного сервиса.

## **3. «Удобство для потребителя»**

Удобство для потребителей – это, прежде всего, удобство способов доставки продукта до конечного потребителя.

Можно рассмотреть возможность сокращения пути от оптового продавца до конечного потребителя. Т.е. оптовые продажи осуществлять на прямую конечным потребителям (строительные организации), а не посредникам или на склад фирмы, что позволит увеличить интенсивность распределения, сэкономить на скидках для посредников, увеличить выгоды для конечного потребителя.

## **4. «Коммуникации с потребителями»**

Как уже отмечалось ранее, компания широко использует рекламу товаров в своем магазине – как главный способ коммуникации с внешней аудиторией.

Должной оценки эффективности от проводимых рекламных компаний в магазине «Мир дверей» нет. Основной упор делается на рекламу товаров (цена, ассортимент, качество) и самого магазина (расположение, проводимые акции). Оценим способы рекламы товаров в компании по пятибалльной шкале, основываясь на опросах покупателей, проведенных в магазине. Опрос был проведен с помощью анкетирования, когда покупателям предлагалось ответить на ряд вопросов, касающихся того как они узнали о магазине, почему решили придти именно сюда и отношения к рекламе магазина. Анкета выдавалась при покупке товара на кассе.

**Конечный потребитель** (организации, жители города, государственные учреждения)

### **Рекламные акции**

(товары)

### **Баннеры**

(фирма, адрес магазина)

### **Телевидение**

(товары, часы работы)

### **Радио**

(товары, часы работы)

**Конечный потребитель** (организации, жители города, государственные учреждения)

**Конечный потребитель** (жители города)

**Конечный потребитель** (жители города, организации)

### **Рис. 2. Коммуникации с потребителями**

**Таблица 8.** Микросреда потенциала компании

Компоненты менеджмента	Оценка				
	1	2	3	4	5
<b>1 . Менеджмент предприятия</b>					
Наличие стратегического планирования					+
Мировоззрение руководства					+
Система мотивации персонала					+
• Организационная структура					+
<b>2. Производство</b>					

• Качество оборудования	+
• Гибкость производственных линий	+
3. НИОКР	
• Наличие "секретов фирмы"	+
4. Маркетинг	
Функционирование системы маркетинговой информации	+
• Сбытовая сеть	+
• Стимулирование рекламы	+
Работа с товаром	+
• Политика ценообразования	+
5. Кадры	
• Возраст	+
• Квалификация	+
Образование	+
6. Финансы	

Финансовая устойчивость	+
Ликвидность, платёжеспособность	+
• Оборачиваемость	+
• Рентабельность	+

На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать большее количество альтернативных стратегий.

На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии, и формируется общая стратегия.

На третьем — анализируются альтернативы в рамках общей выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

## **2.3. Анализ внутренней среды магазина «Мир дверей»**

### **Перечень профессиональных групп персонала компании**

Общее количество работающих на данной фирме на 1 декабря 2019г. составляла 28 человек. Основные руководители и специалисты выполняют следующие функциональные обязанности:

1. Генеральный директор. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.
2. Коммерческий директор. Является начальником отдела снабжения и сбыта.
3. Кадровый менеджер. В обязанностях - работа по подбору кадров, участвует в расстановке инженерно-технических работников и служащих, учет личного состава. Подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия.

4. Главный бухгалтер. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.
5. Бухгалтер-кассир. Деятельность осуществляет на основании нормативно-распорядительных документов, указаний, распоряжений главного бухгалтера.
6. Продавец-консультант (3 чел.), старший продавец (1 чел.), кладовщик (1 чел.), мастер-врезчик (2 чел.), мастер-установщик (4 чел.), водитель (2 чел.), разнорабочие.

## **Структура предприятия**

Фирма «Мир дверей» имеет линейно-функциональную структуру управления (см. рис. 3).

При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Во-первых, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства. Во-вторых, сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. В-третьих, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. В-четвертых, создаются ограниченные возможности по подготовке руководителей высшего уровня.

Генеральный директор

Коммерческий директор

Инспектор отдела кадров

Главный бухгалтер

Отдел

снабжения и сбыта

Бухгалтерия

Водители

Продавцы

### **Рис. 3. Организационная структура магазина «Мир дверей»**

На предприятии имеют место элементы рациональной бюрократии, имеющие следующие характеристики:

1. Четкое разделение труда.
2. Иерархичность уровней управления.
3. Наличие системы правил и стандартов.
4. Найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.
5. Механизмы стимулирования и премирования.

Бюрократическая система имеет следующие отрицательные свойства: преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих выполнение сотрудниками своих задач, выполнении запросов других подразделений, а также взаимодействие с клиентами. Это приводит к потере гибкости поведения.

### **Миссия фирмы «Мир дверей»**

"Удовлетворение потребностей общества путём обеспечения потребителей качественным продуктом (дверьми) с узнаваемой маркой".

### **Цели предприятия**

Общие цели фирмы формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определённых ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Для того чтобы организация добилась успеха, цели должны обладать следующими характеристиками:

1. Цели должны быть **конкретными** и **измеримыми**.
2. Цели должны **устанавливаться во времени**, то есть иметь срок исполнения:
  - пять лет и больше — долгосрочная цель;
  - от одного до пяти лет — среднесрочная цель;
  - до одного года — краткосрочная цель.

1. Цель должна быть **достижимой**. Это необходимо для повышения эффективности организации.
2. Множественные цели организации должны быть **взаимно поддерживающими**. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует.

Основной целью фирмы «Мир дверей» является наращивание объемов продаж.

Разобьем данную стратегическую долгосрочную цель на краткосрочные и среднесрочные цели. Тогда повышение объемов реализации до 2020 года на 40% будет осуществляться за счёт следующего:

1. Закупить необходимые образцы.
2. С начала 2020 г. проводить усиленный прием на работу требуемых рабочих и специалистов.
3. Привлечь специалиста по маркетингу или организовать на предприятии отдел по маркетингу.
4. Разработать новый ассортимент продукции с учетом спроса потребителей и др. факторов.

В течение 2 квартала 2020 г. выпустить и реализовать не менее четвертой части всего запланированного объема продукции.

После анализа внешней среды руководству необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявить внутренние слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

### 1. **Маркетинг**

Как таковой службы маркетинга на фирме нет, но многие ее функции выполняет отдел снабжения и сбыта. Данная служба обеспечивает организацию заказами и способствует реализации продукции. Также необходимо проведение рекламной кампании, детальное изучение рынка покупателей и конкурентов и разработка на их основе стратегий и планов маркетинга. К сожалению, такая деятельность на фирме не осуществляется.

### 1. **Финансы.**

Можно сказать о следующих недостатках в работе магазина «Мир дверей»:

- наличие краткосрочных банковских кредитов (овердрафт);
- рост дебиторской задолженности за год;
- увеличение краткосрочной кредиторской задолженности.

Положительно можно оценить отсутствие у предприятия в течение исследуемого периода долгосрочных кредитов банка и прочих долгосрочных займов.

Можно сделать вывод, что кредиторская задолженность предприятия использовалась по назначению, как источник формирования запасов.

## 1. Кадры

На предприятии проводятся работы по повышению квалификации рабочих, по освоению смежных профессий.

Деятельность персонала оценивается по степени своевременного и в полном объеме достижения поставленных целей.

## 2.4. SWOT-анализ магазина «Мир дверей»

Оценку **внутренней среды фирмы** - ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT - анализом.

Проведем SWOT-анализ организации «Мир дверей», составив список слабых, сильных сторон предприятия, угроз и возможностей для него.

### **Сильные стороны:**

- хорошая репутация;
- большой рынок сбыта;
- наличие постоянных клиентов;
- квалифицированный персонал;
- наличие собственной технологической базы.

### **Слабые стороны:**

- - предприятие не имеет четкого стратегического направления развития;
- узкий ассортимент продукции собственного изготовления;
- недостаточное использование основных принципов маркетинга.



### **Благоприятные возможности:**

- растущая потребность населения в товарах организации;
- предприятие обладает возможностью обслуживать дополнительные группы клиентов, предоставляя новые виды услуг и выйти на новые сегменты рынка;
- имеет возможность расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов;

### **Угрозы:**

- выход на рынок конкурентов с более низкими ценами на продукцию;
- смещение мировоззрений покупателей в сторону более дешёвой продукции худшего качества.

После того как список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляются таблицы SWOT

**Таблица 9.** Сильные стороны Благоприятные возможности

Сильные стороны	Благоприятные возможности	Мероприятия
Наличие собственной технологической базы	Растущая потребность населения в товарах	Диверсификация деятельности
Наличие постоянных поставщиков	Расширения ассортимента продаваемых товаров	
Хорошая репутация	Стабильность экономической ситуации в стране и регионе	Увеличение объёмов производства и реализации продукции
Большой рынок сбыта		
Возможность снижения себестоимости	Снижение себестоимости	

**Таблица 10.** – Сильные стороны Угрозы

Сильные стороны	Угрозы	Мероприятия
Наличие постоянных поставщиков		Заключение договоров с поставщиками
Хорошая репутация		
Хорошая репутация	Появление новых конкурентов	Диверсификация деятельности

**Таблица 11.** Слабые стороны Угрозы

Слабые стороны	Угрозы	Мероприятия
Недостаточное использование основных принципов маркетинга	Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками	Разработка маркетинговой стратегии

**Таблица 12.** Слабые стороны Возможности

Слабые стороны	Возможности	Мероприятия
Недостаточное использование основных принципов маркетинга	Растущая потребность населения в товарах	Разработка маркетинговой стратегии

Таким образом, для компании необходима такая стратегия, где будут увеличены внутренние силы и внешние возможности предприятия, и где следует сократить слабые внутренние стороны фирмы и по возможности смягчить негативное влияние внешних угроз.

Составим матрицу **SWOT-анализа на основе проведенного выше исследования.**

Выводы: общее положение предприятия на рынке устойчивое.

Рекомендации:

1. Разработать маркетинговую стратегию.
2. Взять кредит у фонда поддержки малого бизнеса для выкупа помещения.

## **Выводы по главе 2**

Согласно составленному для компании профилю внешней среды наибольшую угрозу представляют экономические и политические факторы. В тоже время большие возможности предприятию дают технологические, рыночные и конкурентные факторы внешней среды.

При рассмотрении слабых сторон организации можно выделить, что организация нуждается в маркетинговом отделе, необходимости снижения цен на товары и услуги за счёт заключения новых оптовых договоров с клиентами и снижению внутренних затрат.

SWOT-анализ организации позволил сделать следующие выводы. Общее положение предприятия на рынке: устойчивое.

## **3. Предложения по совершенствованию внешней и внутренней среды организации**

### **3.1. Планирование изменений в организации**

Результаты SWOT-анализа, помимо представленных рекомендаций, необходимо использовать для дальнейшего более глубокого анализа числовых показателей предприятия, таких как, запланированный и выполненный бюджет, рост потребителей, а также выяснить порог рентабельности и порог безубыточности организации.

Также, можно выделить неэффективные аспекты деятельности компании, такие, как качество услуг, работа в области снижения издержек и увеличения нормы

прибыли организации.

### **Формирование предложений по улучшению деятельности организации**

Для устранения пробелов в уровне подготовки кадров, необходимо организовать обучение, а также стажировки у производителей товара.

Активное развитие сбытовой сети по краю позволит завоевать максимально возможную долю рынка в области, и при планомерной работе маркетинговых служб, уверенно себя чувствовать на вершине конкурентной иерархической структуры.

На сегодняшний день, основываясь на маркетинговых исследованиях, проводимых предприятием есть возможность расширить сбытовую сеть более, чем в два раза за счет проведения различных акций и программ.

Необходимо снижать издержки предприятия, это позволит значительно увеличить объем финансовых средств, которые необходимо будет распределить на развитие фирмы и персонала. Наибольшие затраты предприятия – это затраты на доставку товара, транспорт.

### **Улучшение системы сбыта товаров и услуг.**

На текущий момент в активе компании находятся денежные средства, которые планируется направить на приобретение таких основных фондов, как более современное оборудование и нового офиса. Приобретение в собственность офиса для компании, позволит уменьшить постоянные издержки предприятия, часть которых уходит на ежемесячную оплату аренды помещения.

## **3.2. Варианты развития организации**

Известно, что магазины не производят товары, которые продают. Поэтому товары, представленные на витринах, — это продукция, поступившая от дистрибьютора (оптовика) или на определенных условиях напрямую от производителя.

Изучение спроса осуществляется с целью его дальнейшего прогнозирования и воздействия на него. Такое воздействие осуществляется в рамках разработки программы организации по формированию спроса и стимулированию сбыта.

В отношении институциональных потребителей указанные мероприятия дополняются следующими:

1. бесплатная доставка до потребителя;
2. отсрочка платежа;
3. предоставление различных видов скидок (бонусная, дилерская, простая и др.);
4. конкурсы потребителей;
5. гарантия возврата нереализованной продукции;
6. помощь в рекламных мероприятиях.

Методы, используемые для стимулирования сбыта посредниками организации, напоминают методы поощрения (мотивации) персонала и включают:

1. материальные вознаграждения;
2. моральные поощрения;
3. карьерный рост.

Мероприятия по стимулированию сбыта должны постоянно обновляться и носить краткосрочный характер.

Одним из путей ведения бизнеса, очень популярным сейчас на европейском и американском рынках, является разработка индивидуальных программ трейд - маркетинга.

Трейд - маркетинг — это деятельность всех участников торговли, направленная на организацию продвижения товара от производителя к конечным потребителям наиболее выгодным для всех участников товародвижения образом.

Руководству необходимо следить за колебанием конъюнктуры рынка, на поведение конкурентов, которые довольно легко и, может быть, даже неожиданно для предприятия в состоянии вытеснить его с рынка. За изменением на рынке следят в большей степени, руководители самих магазинов, они своевременно информируют об изменении потребностей потребителей и конкурентах руководителю группы розничных магазинов, тот в свою очередь, директору по маркетингу, и только последний принимает решение о дальнейшей работе. Это сказывается на оперативности работы организации по разработке и предложению новых услуг, выходе на новые рынки.

Необходимость в нововведениях возникает тогда, когда их уже требует рынок. Но руководство предприятия должно само заблаговременно определять их

необходимость и целесообразность. Именно в данной сфере ему следует:

1. определить новые виды услуг, с помощью которых предприятие будет иметь соответствующую долю рынка;
2. определить новые виды услуг, которые должны заменить уже существующие, но устаревшие услуги;
3. внедрить нововведения и осуществить модернизацию во всех остальных сферах деятельности предприятия.

Руководство должно определить, что более важно: увеличить свою долю рынка или повышать производительность вложенного капитала. А если речь идет о рентабельности вложенного капитала, то установить, где лучше инвестировать новые средства: в повышение рентабельности действующего производства или в производство новых услуг.

На текущий момент финансовое состояние предприятия вполне стабильно. Текущая деятельность предприятия позволяет получать прибыль и окупать затраты необходимые для эффективной деятельности предприятия во всех направлениях.

В качестве первоочередных мероприятий целесообразно предложить организацию, разработку и проведение активной рекламной компании, которая своей целью будет иметь увеличение спроса на товары в конкретном магазине. Это можно реализовать в виде следующих мероприятий рекламной компании:

- участие в выставках;
- рлик на телевидении;
- рлик на радио;
- реклама в газете;
- листовка;
- wb-сайт (обновление существующего).

Стратегической целью деятельности является максимизация стоимости компании. Для реализации этой цели предлагается следующая схема структурной перестройки компании.

**Розничная торговля.** Оптимизировать ассортиментную матрицу – сконцентрироваться на группе дверей среднего ценового сегмента.

Увеличить расходы на рекламу в целях привлечения новых клиентов и напоминания старым клиентам о существовании марки.

Улучшить маркетинговую деятельность – дополнительные акции и развитие веб-портала.

Провести ребрендинг торговой марки в целях создания имиджа роста компании, которая не стоит на месте, а движется вперед вместе с развитием потребностей своих покупателей.

**Оптовая торговля.** Развивать оптовую торговлю ключевыми ассортиментными позициями в разных ценовых категориях. Кроме того, в целях повышения прибыли компании заключать с частными магазинами договор франчайзинга, получая при этом платежи по франчайзингу, которые могут составлять от 1 % оборота магазина.

Исходные данные для расчета денежного потока в прогнозный и постпрогнозный период представлены в следующей таблице:

Таблица 13. Исходные данные

<b>Показатели</b>	<b>Ед. изм.</b>	<b>Сумма</b>
Денежные средства, дебиторская задолженность	руб.	<b>403 120</b>
Товарно-материальные запасы	руб.	<b>3 100 700</b>
Текущие обязательства	руб.	<b>320 100</b>
Выручка от реализации	руб.	<b>5 190 400</b>
Постоянные издержки без амортизации	руб.	<b>340 607</b>
Переменные издержки	руб.	<b>102 300</b>

Износ	руб.	<b>45 600</b>
Проценты по кредитам	руб.	<b>15 350</b>
Остаток по долговым обязательствам	руб.	<b>123 300</b>
Требуемый оборотный капитал (от выручки)	%	<b>20%</b>
Средняя ставка процента по кредитам (годовых)	%	<b>25%</b>
Средняя продолжительность жизни новых активов лет		<b>10</b>

Одним из целевых показателей, в котором учитывается и рост, и рентабельность инвестиций, является показатель экономической прибыли, который представляет собой разность между рентабельностью инвестированного капитала и альтернативными издержками, умноженную на величину инвестированного капитала.

### **Выводы по главе 3**

На основании проведенного анализа были сделаны предложения по улучшению деятельности организации:

- 1) Для устранения пробелов в уровне подготовки кадров, необходимо организовать обучение, а также стажировки у производителей товара.
- 2) Активное развитие сети сбыта по Крыму позволит завоевать максимально возможную долю рынка.
- 3) Необходимо снижать издержки предприятия, что позволит значительно увеличить объем финансовых средств.
- 4) В организации есть большой минус, это отсутствие маркетингового отдела. В связи с этим у организации отсутствует систематизированная реклама.



# Заключение

Анализ внутренней и внешней среды - это важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Согласно составленному для компании профилю внешней среды наибольшую угрозу представляют экономические и политические факторы. В тоже время большие возможности предприятию дают технологические, рыночные и конкурентные факторы внешней среды.

Анализируя практическую часть курсовой работы, при рассмотрении слабых сторон организации можно выделить, что организация нуждается в маркетинговом отделе, необходимости снижения цен на товары и услуги.

Также был проведен SWOT-анализ организации, который позволил сделать следующие выводы. Общее положение предприятия на рынке устойчивое.

Рекомендации:

1. Взять кредит у фонда поддержки малого бизнеса для выкупа помещения.
2. Разработать маркетинговую стратегию.

На примере анализа магазина «Мир дверей» посредством метода SWOT стали очевидными слабые и сильные стороны компании, а также возможности и угрозы. Данный метод легко выявляет те недостатки, которые знакомы управленческому составу фирмы, но SWOT-анализ позволяет систематизировать и обобщить информацию, что позволяет взглянуть на ситуацию в целом, не теряясь в отдельных аспектах.

На основании проведенного анализа были сделаны предложения по улучшению деятельности организации:

- 1) Для устранения пробелов в уровне подготовки кадров, необходимо организовать обучение, а также стажировки у производителей товара.
- 2) Активное развитие сбытовой сети по краю позволит завоевать максимально возможную долю рынка в области, и при планомерной работе маркетинговых

служб, уверенно себя чувствовать на вершине конкурентной иерархической структуры.

3) Необходимо снижать издержки предприятия, это позволит значительно увеличить объем финансовых средств, которые необходимо будет распределить на развитие фирмы и персонала. Наибольшие затраты предприятия – это затраты на доставку товара, транспорт.

4) В организации есть большой минус, это отсутствие маркетолога. В связи с этим у организации отсутствует систематизированная реклама.

## **Список литературы**

1. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2007.
2. Люшкинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 375 с.
3. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. [Текст]: Учебник / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. - М.: Внешторгиздат, 2005.
4. Пунин, Е.М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии [Текст]: Учебник / Е.М. Пунин. М.: Международные отношения, 2006.
5. Роджерс, Л., Маркетинг в малом бизнесе [Текст]: Учебник / Л. Роджерс М.: Аудит, ЮНИТИ, 2007.
6. Румянцева, З. П. Менеджмент организации. [Текст]: Учебник / З. П. Румянцева, Саломатина Н. А.. М.: Инфра-М, 2006.
7. Уткин, Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков [Текст]: Учебник / Э.А. Уткин. М.: Фонд Экономического Просвещения, 2007.
8. Хроленко, А.Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. [Текст]: Учебник / А.Т. Хроленко. М.: Экономика, 2006.
9. РосБизнесКонсалтинг. Аналитический отчет «Розничные торговые сети», 2006.
10. <http://www.mir-dverey.com.ua>

## **Приложение**

Приложение 1. Внутренняя среда фирмы



1. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2007. – с.167. [↑](#)
2. Люшкинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – с.94. [↑](#)
3. Моисеева, Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. [Текст]: Учебник / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. - М.: Внешторгиздат, 2005. – с.268. [↑](#)
4. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2007. – с.171. [↑](#)
5. Пунин, Е.М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии [Текст]: Учебник / Е.М. Пунин. М.: Международные отношения, 2006. – с.96. [↑](#)
6. Роджерс, Л., Маркетинг в малом бизнесе [Текст]: Учебник / Л. Роджерс М.: Аудит, ЮНИТИ, 2007. – с.163. [↑](#)
7. Роджерс, Л., Маркетинг в малом бизнесе [Текст]: Учебник / Л. Роджерс М.: Аудит, ЮНИТИ, 2007. – с.167. [↑](#)
8. Румянцева, З. П. Менеджмент организации. [Текст]: Учебник / З. П. Румянцева, Саломатина Н. А.. М.: Инфра-М, 2006. – с.134. [↑](#)

9. <sup>9</sup> Хроленко, А.Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20. [Текст]: Учебник / А.Т. Хроленко. М.: Экономика, 2006. – с.189. [↑](#)
10. <sup>10</sup> Уткин, Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков [Текст]: Учебник / Э.А. Уткин. М.: Фонд Экономического Просвещения, 2007. – с.206. [↑](#)
11. [↑](#)