

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно в том случае, если среда допускает его осуществления. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде - в этом и заключается актуальность данной темы. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключается в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая себе тем самым возможность выживания. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, вскрыть те и возможности, организация должна при определении целей и их достижении.

Цель работы - влияние факторов и внутренней на поведение

Для поставленной цели решить следующие

- сформулировать и определить внутренней и среды организации;
- определить анализа внутренней организации;
- выявить внешней среды
- исследовать анализа внутренней и среды организации: SWOT- SNW- PEST -
- провести WOT-деятельности АО «Южуралкондитер» и рекомендации по стратегии развития предприятия.

Предмет - факторы и внешней и среды организации.

Объект - производственно-деятельность АО «Южуралкондитер».

В написания работы реализации поставленных и задач такие методы как анализ и

При исследования были периодические издания, пособия и таких авторов Велеско Е. И., Виханский О.С., Демчук О.Н. и др.

Данная состоит из глав. В главе раскрываются основы анализа и внутренней организации. Во главе рассматриваются анализа внутренней и среды организации и SWOT-деятельности конкретной

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

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

Каждая находится и в среде. Каждое всех без организаций возможно в том если среда его осуществление. В можно найти определения внешней и среды организации.

Рассмотрим из них.

Кабушкин внутренней средой понимает ситуационные внутри организации, как цели организационная структура, технология и Все внутренние взаимосвязаны. Изменение из них в степени влияет все другие. Совершенствование переменной, такой, технология, обязательно может к повышению если эти сказываются отрицательно другой переменной, людях.[\[1\]](#)

Виханский следующее определение: среда организации источником ее силы. Она в себе потенциал, дает возможность функционировать, и выживать в промежутке времени. Изучение среды направлено уяснение того, сильными и сторонами обладает Сильные стороны базой, которую организация в конкурентной и которую должна стремиться и укреплять. Слабые – это предмет внимания со руководство, должно делать возможное, избавиться от

Внешняя Дж. Белл ее так: «Внешняя организации включает элементы, потребители конкуренты, учреждения, финансовые организации и трудовых ресурсов».

Под средой в следует понимать взаимосвязанных внешних изменения свойств, влияют на систему. Внешние – это в неконтролируемые силы, воздействуют на

менеджеров и действия и, в счете, внутреннюю структуру и в организации.[\[2\]](#)

Внешняя является источником, организацию ресурсами, для поддержания внутреннего потенциала должном уровне. Организация в состоянии обмена с средой, тем самым возможность выживания. Однако внешней среды и на претендуют многие находящиеся в же среде. Поэтому существует возможность организация не получить нужные Это может ее потенциал и ко многим для организации

Внешнюю обычно подразделяют следующие составляющие:

- микросреда прямое влияние предприятие;
- макросреда на предприятие и микросреду.

К характеристикам внешней можно отнести:

- взаимосвязанность сила, с изменение одного воздействует на факторы;
- сложность: и разнообразие значительным образом на организацию;
- первичность: скорость изменения.

Неопределенность: количество информации о и уверенность в точности.

При влияния внешней на управление системой важно что характеристики отличны, в то время связаны с факторами. Характеристики сложности, и неопределенности факторы как так и воздействия.

Успех предприятий в сильной конкуренции и изменений, во внешней, и во среде, многом зависит профессиональной подготовки персонала, умения быстро происходящие изменения и тенденции, своевременно распознать угрозы, шансы и ситуации и ответные шаги к обеспечивающие адаптацию к положению.[\[3\]](#) Анализ обычно считается процессом стратегического так как обеспечивает базу определения миссии и фирмы и выработки стратегий позволяющих фирме миссию и своих целей. Анализ предполагает изучение ее частей: непосредственного окружения и среды.

Таким представление как о среде организации, потенциале и развития, и о среде, ее развития и занимаемом в организацией, определить стратегию организации провести стратегию в

## 1.2 Направление анализа внутренней среды организации

Внутренняя организации – та часть среды, находится в организации. Она постоянное и непосредственное воздействие функционирование организации.

Внутрифирменный анализ представляет комплексное изучение сфер деятельности определение его и слабых ресурсов и дальнейшего развития. Анализ среды организации управленческим анализом предприятия, диагностикой, проблем.

Управленческий необходим для стратегии развития оценки привлекательности для инвестора, рейтинга компании. Основная данного анализа – внутренней среды содержащей источники конкурентных преимуществ.[\[4\]](#) Внутренняя имеет несколько в совокупности, которых определяет потенциал и возможности, располагает организация.

Можно следующие срезы среды: организационный, маркетинговый, срез.

Кадровый внутренней среды такие процессы,

- Взаимодействие и рабочих;
- Практика обучения и кадров;
- Оценка труда, и мотивация
- Создание и отношений между
- Уровень существующих работников.

Основной современной организации отбор и талантливых менеджеров. Джордж Стейнер в исследовании попросил ряда фирм по степени для них фактор применительно к пяти годам. В факторов вошли: руководство, маркетинг, производство и продукция. По ресурсам выше котировались два привлечение высококвалифицированных высшего звена и обучение руководителей внутри

То, повышение квалификации оказалось по выше, прибыль, потребителей и приемлемых дивидендов явный признак притока этой трудовых ресурсов в

Поддержка управляющих — зачастую проблема с глазу глаз с на должность, предлагаются достаточно заработная плата и По большей организации стараются решать проблемы нужными трудовыми путем обучения и собственных сотрудников.[\[5\]](#)

Внутренняя организации полностью организационной культурой, также должна серьезному изучению.

В внутрифирменного стратегического лежат системный и подходы, а динамический принцип и сравнительного анализа.

Системный представляет предприятие открытую сложную

Комплексный определяет анализ элементов предприятия в взаимосвязи.

Динамический означает рассмотрение и характеристик в динамике.

Принцип анализа обуславливает показателей деятельности с аналогичными лучших хозяйствующих данной отрасли.

Стратегический внутренней среды проводят по схеме:

- бизнес единиц;
- функциональных служб;
- структурных подразделений;
- бизнес процессов.

Таким внутренняя среда является источником жизненной силы и обеспечивающим возможность а следовательно, и выживания в промежутке времени. Однако нее могут проблемы и угроза гибели если среда враждебной его деятельности. Анализ среды необходим разработки стратегии организации, привлекательности организации инвестора, рейтинга компании.

## **1.3 Факторы внешней среды организации**

внутренняя среда

Внешнее организации все становится источником для их которые вынуждены внимание на изменяющейся внешней и ее поэтому необходимо анализировать среду, в находится организация. Под средой понимается фирмы, действия которого обычно не оказать влияния. Практический анализа внешней для компании в выявлении и возможностей бизнеса, могут вытекать происходящей вовне процессов.

Внешнее – это не поставщик ресурсов предприятия, и совокупность хозяйствующих субъектов, общественных и условий, и межгосударственных структур и внешних условий и действующих в предприятия и на различные его жизнедеятельности.

Различают прямого воздействия ( ) и среду воздействия ( ).

Внешняя прямого воздействия – специфическая внешняя конкретной организации. Она те элементы среды, с организация взаимодействует или на или менее основе.

К факторам внешней прямого воздействия организации относятся: потребители, законы и органы,

Рассмотрим фактор более

С зрения системного организационная система – механизм преобразования и выходов. Основные входов – материалы, трудовые ресурсы и др. Отношения с также важно. В рыночной экономике решая какие и услуги них желательны и какой цене, для организации все, к результатам деятельности. Тем необходимость удовлетворения покупателей влияет взаимодействие организации с материалов и ресурсов. Анализ в первую имеет своей составление профиля кто покупает организации.

Профиль может быть по следующим

- географическое
- демографические (возраст, сфера деятельности);
- -психологические характеристики (в обществе, поведения, привычки);
- покупателя к (почему он данный продукт, оценивает продукт).

Конкуренты – важнейший фактор, которого невозможно Руководство каждого хорошо понимает, если не нужды потребителей эффективно, это делают то предприятию не продержаться. Во случаях не а именно определяют, рода результаты можно продать и цену можно Важно понимать, потребители – единственный объект организаций.[\[6\]](#)

Государственное осуществляется через деятельность государственных Законодательно регулируются отношения между и работодателями, таможенные отношения, труда, производства определенных продукции, прав потребителей, нагрузка на среду.

Государственные по характеру ими функций быть условно на регулирующие и При этом различные способы и воздействия на – установление ставок и квот, лицензий, уровня цен и определение мест объектов.

Взаимодействие с происходит через договоров. Фирма сути дела, с поставщиком силы. Распространение — еще одно необходимости принимать в внешние факторы решении внутренних Причем в странах взаимоотношения и профсоюза по- Так, в США фирм традиционно с профсоюзами, а в Японии как правило, сотрудничают.

Среда воздействия. Многие основных элементов среды являются для большинства в определенный времени.

Основные среды косвенного представлены на 1.

Социокультурные факторы

Политические факторы

Отношения с местными властями

технологии

Состояние экономики и экологии

Рисунок 1 - Факторы среды косвенного воздействия

Изучение факторов позволяет как формируются и ресурсы. Оно анализ таких как величина ВНП, инфляции, безработицы, ставка, труда, налогообложения, баланс, накопления и т.п. изучении экономических важно обращать на общий экономического развития, природные ресурсы, тип и развитости конкурентных структура населения, образованности рабочей и величина платы.[\[7\]](#)

Экологические имеют отдаленное на процесс решений в Беспокойство по охраны окружающей влечет за принятие особых актов об воздуха и что в очередь определяет предприятий.

Факторы косвенного воздействия более сложную многоплановый характер. Они в мере, факторы среды воздействия, влияние организации. Информация о косвенного воздействия неполная. В усиления воздействия среды на организации здесь полагаться на оценки, а на аналитические

Факторы существенно отличаются в странах. Это учитывать организациям, в международном. Таким образом, среду можно на среду воздействия и воздействия. Для функционирования организации тщательно изучать среду и готовым к изменениям. Значение внешней среды компании состоит в угрозах и для бизнеса, могут вытекать происходящей вовне процессов.

## **2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АО «ЮЖУРАЛКОНДИТЕР»**

### **2.1 Характеристика АО «Южуралкондитер»**

Сегодня АО «Южуралкондитер» более 100 кондитерских изделий: бисквиты, конфеты, Производственная мощность — 17 тысяч сладкой продукции в На фабриках более 800 Фабрика является из самых компаний холдинга, в году темпы роста в выражении составили 30% и 22,4% — в выражении по с 2005 Вся продукция выпускается на мировых лидеров разработчиков оборудования кондитерского производства.

Предприятие свои традиции, работы, атмосферу и производства. Сотрудников основная идея марки “Южуралкондитер” — продукты для людей.

Второе направление в ассортимента — новые популярные Технологи предприятия работу в с изменениями предпочтений. Например, в на востребованные сливочные вкусы созданы три молочной карамели ТМ “Нежные”. Мода на рис воплотилась в батончиках “Поп-Корн

АО «Южуралкондитер» во внимание развития кондитерской и смежных В последние розничные сети огромное значение производителей. Потребности всегда учитываются разработке упаковки, при маркировке продукции. В фабрики существенно доля фасованной вводятся короба с весом для торговых точек и розницы. Предприятие вкладывает средства в оборудования, для создания соответствующей современным ретейла и покупателей.

## 2.2 Характеристика внешней макросреды фирмы (PEST-анализ)

Фирма и поставщики, посредники, конкуренты и аудитории функционируют в более обширной силе, либо открывают возможности, грозят фирме опасностями. Эти представляют собой самые «поддающиеся контролю» за которыми должна внимательно и на должна реагировать. Изменения влияют на позиции предприятия рынке, на элементы

Поэтому анализа макросреды отслеживание () и анализ /событий, предприятию, могут повлиять потенциальную эффективность стратегии. Поскольку возможных факторов достаточно велико, при анализе рекомендуется рассмотреть узловых направления, которых получил PEST-(по первым английских слов political-legal (- правовые), economic (), sociocultural (), technological (факторы)).

Цель PEST-- отслеживание () изменений макросреды четырех узловым и выявление событий, подконтрольных предприятию, оказывающих влияние результаты принятых решений.

Политическая среда.

В время ситуация в стране, и во мире, стабильна. Экономический «застал врасплох» крупные предприятия и не говоря о более предприятиях, и вовсе Компании терпят и прогнозы 2009 год утешительны. Но крупной международной как "Южуралкондитер" бояться - ей уж не грозит. В году процент снизится на 2-3%, в будущем, прогнозируют менеджеры ситуация стабилизируется.

Пищевая не является важной для поэтому государственное практически сводится к Государство косвенно отрасль с законов.

Социально-культурная среда



Рисунок 2 - Социально-культурная среда

В время наблюдается населения, а формируется новый потенциальных покупателей.

Каждый практически ежедневно продукцию компании АО "Южуралкондитер". Шоколад, печенье и др. - этого вряд можно обойтись. Урбанизация за собой развитие предприятий, числа организаций, ритма жизни Поэтому приходится ложиться, успеть сделать дела, на работе. Продукцию потребляют граждане возраста.

Технологическая среда.

АО "Южуралкондитер" будет придерживаться политики в новых территорий и производства. Долгосрочные и потенциальные никогда не принесены в гонке за прибылью. Приоритетами компании всегда производство самых и высококачественных для людей, зависимости от где они а также производимых продуктов человека с рождения и в всей его

АО "Южуралкондитер" двусторонние связи с и профессиональными с целью обновления и знаний, позволяет компаниям АО "Южуралкондитер" совершенствовать свою и качество услуг.

Политика - правовые факторы.

Ни фирма не осуществлять свою деятельность без сложившейся в политика-среды. Эта определяется: и нормативными по регулированию деятельности, а установленной системой со стороны учреждений за имеющихся законов. Знание позволяет организации построить свою изыскать пути её эффективности в существующего законодательства. Контроль выполнением законов необходимость их

Особое на деятельность оказывает налоговое Налоговые выплаты значительную часть ресурсов предприятия. Недавняя налога с позволила "Южуралкондитер" цены на а это в очередь обеспечило объёмов продаж, а и увеличение

Роль – правовых факторов в деятельности организации нельзя недооценивать. Соблюдение всех законодательных и нормативных актов является залогом успешной деятельности предприятия, поскольку обеспечивает репутацию надёжного производителя и партнёра.

Проведя анализ макросреды "Южуралкондитер", жно выделить положительные и отрицательные тенденции, влияющие на развитие организации. Данные тенденции могут быть рассмотрены как потенциальные возможности и угрозы.

Среди факторов макросреды, оказывающих положительное влияние на деятельность предприятия, необходимо выделить следующие:

- стабилизация экономической ситуации в стране;
- развитие промышленности;
- ускорение темпа роста рынка.

К отрицательным факторам макросреды относятся:

- низкий платёжеспособный спрос;
- высокий уровень сборов и пошлин.

## **2.3 Характеристика внешней микросреды фирмы**

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами и конкурентами. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими, как факторы демографического, экономического,

природного, технического, политического и культурного характера. Сначала рассмотрим микросреду фирмы.

Основные факторы микросреды функционирования фирмы. Основная цель любой фирмы - получение прибылей. Основная задача системы управления маркетингом - обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения целевых рынков. Однако успех руководства маркетингом зависит и от деятельности остальных подразделений фирмы, и от действий ее посредников, конкурентов и др. Управляющие по маркетингу не могут замыкаться только на нуждах целевого рынка. Они должны принимать в расчет все факторы микросреды.

Существование компании возможно только в том случае, если ее продукцию (товары или услуги) кто-то потребляет. От того, как ведут себя потребители (активно, пассивно) зависит успешная деятельность фирмы. Чем больше потребителей, тем больше прибыль. Следовательно, задачей компании является привлечение как можно большего числа клиентов.

Цель компании АО "Южуралкондитер" — создать продукт высокого качества, обеспеченного и неизменного в течение длительного времени, служащего удовлетворению потребностей потребителей в питании, удовольствии и качестве, которому они могут доверять.

АО "Южуралкондитер" — компания, ориентирующаяся на потребителя, и стремящаяся создавать продукцию, отвечающую вкусам и пожеланиям потребителей более чем 100 стран мира, в которых компания осуществляет свою деятельность. Компания прислушивается к мнению потребителей и стремится к диалогу с ними, устанавливая его во многих странах посредством телефонных горячих линий, Интернет-сайтов и другими способами. Кроме того, стремится к тому, чтобы продукция максимально соответствовала предпочтениям потребителей, и проводит масштабные тестирования продуктов, чтобы быть уверенными, что потребители предпочтут нашу продукцию продукции конкурентов.

Связь с потребителями: АО "Южуралкондитер" старается донести до потребителей свою позицию в отношении правильного питания и здорового образа жизни. В особенности внимательно и ответственно относится к необходимости обучения детей правилам здорового питания.

Поэтому АО "Южуралкондитер" следуют подробным «Принципам коммуникации с потребителями», составленным на основе перечисленных ниже Основных

принципов.

Портрет потребителя:

- возраст: продукция компании ориентирована на населения любого пола, начиная от детей и заканчивая пожилыми людьми;
- пол: практически не оказывает влияние на потребление продукта;
- географический признак: конечно, основу потребителей составляет городское население. В небольших городах и деревнях нет необходимости в употреблении данного продукта;
- по доходу: позволить продукцию компании может любой человек среднего класса.

## 2.4 SWOT-анализ

Сильные стороны компании:

- высокое качество продукции;
- авторитет на рынке;
- доступные цены;
- хорошо налаженные каналы распределения;
- посредники, торгующие продукцией компании, отличаются высоким профессионализмом;
- большой опыт работы.

Для успешного осуществления SWOT – анализа необходимо построить матрицу угроз и матрицу возможностей. Они позволят выделить наиболее значимые возможности и угрозы.

Матрица возможностей

	Степень влияния		
Вероятность использовать возможность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние

Высокая вероятность	Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки	В - широкая известность в регионе
Средняя вероятность	И - развитие кондитерской промышленности	Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам , Д - накопленный научно - инженерный потенциал
Низкая вероятность		А - развитие промышленности, Г - стабилизация экономической ситуации в стране

#### Таблица 1 - Матрица возможностей

По результатам построения матрицы выделим возможности, имеющие наибольшее значение для организации и которые обязательно нужно использовать при разработке стратегии:

- возможность выхода на новые рынки;
- широкая известность в регионе;
- ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции.

Построим матрицу угроз:

#### Матрица угроз

	Уровень угрозы			
Вероятность возникновения	Разрушение	Критическое состояние	Тяжёлое состояние	Лёгкие потери

Высокая вероятность	П - усиление давления со стороны конкурентов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции, О - влияние поставщиков и потребителей	К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств	
Средняя вероятность		Л - низкий платёжеспособный спрос	Р - нехватка трудовых ресурсов
Низкая вероятность			Н - высокий уровень сборов и пошлин

Таблица 2 - Матрица угроз

Угрозы, представляющие наибольшую опасность для организации и требующие немедленного и обязательного устранения:

- усиление давления со стороны конкурентов;
- высокая концентрация производства и уровень конкуренции;
- влияние поставщиков и потребителей.

Следующие угрозы также должны находиться в поле зрения руководства и как можно быстрее устранены:

тенденция к физическому и моральному старению основных средств,  
низкий платёжеспособный спрос.

Далее для завершения SWOT – анализа построим матрицу SWOT для фабрики "Южуралкондитер". Здесь необходимо учитывать возможности и угрозы, содержащиеся в макро и микроокружении организации в совокупности с сильными и слабыми сторонами рассматриваемого предприятия.

Матрица "SWOT" для "Южуралкондитер"

		Внешние факторы	
		Возможности	Угрозы
Внутренние факторы	Сильные стороны	<p>А - развитие промышленности, Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам, В - широкая известность в регионе, Г - стабилизация экономической ситуации в стране, Д - накопленный научно - инженерный потенциал, Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки, И - развитие кондитерской промышленности.</p>	<p>К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств, Л - низкий платёжеспособный спрос, Н - высокий уровень сборов и пошлин, О - влияние поставщиков и потребителей, П - усиление давления со стороны конкурентов, Р - нехватка трудовых ресурсов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции.</p>
	Слабые стороны	<p>СиВ : А, Б, В, Г, Д, Ж, З, И - 1, 2, 3, 4, 5, 6</p>	<p>СиУ : П, С, О, К - 1, 2, 4, 5, 6</p>

1. Увеличение относительной доли рынка, 2. Высокие темпы роста производства, 3. Достаточно высокая производительность оборудования, 4. Высокий уровень качества продукции, 5. Строгий конкурентный отбор специалистов, 6. Сотрудничество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями

#### Слабые стороны

7. Неудовлетворительная структура баланса, 8. Высокая вероятность банкротства, 9. Убыточная деятельность, 10. Рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), 11. Недостаток собственных оборотных средств, 12. Высокая текучесть кадров, 13. Устаревшее оборудование, 14. Выпускаемая продукция нерентабельна.

СлВ : Б, Ж, З - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14      СЛУ : О, П, С - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14

### Таблица 3 - Матрица "SWOT" для "Южуралкондитер"

На каждом из полей были рассмотрены все возможные парные комбинации и выделены те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

#### Поле СиВ:

Предприятию следует разрабатывать стратегию по использованию следующих сильных сторон:

- Рост относительной доли рынка;
- Высокие темпы роста производства;
- Достаточно высокая производительность оборудования;
- Высокий уровень качества продукции;
- Строгий конкурентный отбор специалистов;
- Сотрудничество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

#### Возможности, которые появляются во внешней среде:

Развитие промышленности, близость к крупнейшим внутренним рынкам, широкая известность в регионе, стабилизация экономической ситуации в стране, накопленный научно - инженерный потенциал, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки, развитие кондитерской промышленности.

#### Поле СлВ:

Организация должна преодолеть слабости за счёт следующих появившихся возможностей:

Близость к крупнейшим внутренним рынкам, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки.

#### Преодолеваемые слабости:

Неудовлетворительная структура баланса, высокая вероятность банкротства, убыточная деятельность, рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), недостаток собственных оборотных средств, устаревшее оборудование, выпускаемая продукция нерентабельна.

## Поле СиУ:

Нижеперечисленные сильные стороны организации могут быть использованы для устранения угроз:

Рост относительной доли рынка, высокие темпы роста производства, высокий уровень качества продукции, строгий конкурентный отбор специалистов, сотрудничество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

Угрозы, которые необходимо устранить:

Усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей, тенденция к физическому и моральному старению основных средств.

## Поле СлУ:

Организация должна разработать стратегию, которая одновременно позволит избавиться от слабостей и предотвратить угрозу.

Таким образом, на основании данных SWOT - анализа из вышеперечисленных эталонных стратегий выберем те, которые обеспечат достижение целей организации.

Для "Южуралкондитер" наиболее приемлемыми будут стратегии концентрированного и интегрированного роста. В соответствии с наиболее явными угрозами (усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей) и возможностями (возможность выхода на новые рынки, широкая известность в регионе, ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции) сделаем выбор.

Предприятию необходимо использовать комбинацию стратегий: стратегию усиления позиций на рынке (используемая возможность - широкая известность в регионе, устраняемая угроза - усиление давления со стороны конкурентов), стратегию развития рынка (используемая возможность - выход на новые рынки, устраняемая угроза - высокая концентрация производства и уровень конкуренции). Также возможно использование стратегии обратной вертикальной интеграции, при помощи которой устанавливается контроль над поставщиками. Но первостепенной стратегией, на реализацию которой необходимо прежде всего направить усилия будет стратегия усиления позиций на рынке, т.к. её успешная реализация позволит сформировать необходимую устойчивую базу для дальнейшего развития

предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, можно отметить следующие моменты, которые определяют высокую степень значимости среды для организации.

На сегодняшний день анализ факторов, формирующих стратегию, имеет важное значение для всех без исключения организаций. Каждая фирма на протяжении всего времени своего существования, взаимодействует со средой и ее составляющими. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней и внутренней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее.

Внутренняя среда определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации. Кроме того, при анализе внутренней среды компании следует акцентировать внимание на ключевых компетенциях, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ компании на рынке. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Внешнюю среду можно подразделить на среду прямого воздействия и косвенного воздействия. Для эффективного функционирования организации необходимо тщательно изучать внешнюю среду и быть готовым к ее изменениям.

Значение анализа внешней среды для компании состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих вне его процессов. Анализ внутренней среды необходим для разработки стратегии развития организации, оценки привлекательности организации для инвестора, определения рейтинга компании.

Результаты анализа внутренней и внешней среды позволяют провести ситуационный анализ компании, который будет являться основой для выбора стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды может осуществляться различными методами: SWOT-анализ, SNW-анализ, PEST-анализ.

SWOT-анализ является эффективным инструментом разработки стратегии предприятия с учетом его сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. Области применения SWOT-анализа могут быть стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ) и т.д.

На основе SWOT-анализа необходимо выбирать стратегию, связанную со снижением издержек путем внедрения новейших технологий, модернизацией и обновлением производственных мощностей. Приемлема так же и стратегия диверсификации производства, путем производства новых видов продукции. SNW-подход — это значимое развитие SW/SWOT-подхода. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

PEST-анализ помогает руководителю компании или аналитику увидеть картину внешнего окружения компании, выделить наиболее важные влияющие факторы.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2014. – 122 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 216 с.
3. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. Пособие / А.С. Большаков. — СПб.: «Издательство Питер», 2015. — 160 с.: ил.
4. Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. – Минск: БГЭУ, 2015. – 307 с.
5. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2014. – 296 с.: ил.
6. Демчук, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2014. – 264 с.

7. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2014. — 415 с.
8. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 11-у изд., испр. – М.: Новое знание, 2014. – 336 с.
9. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2014. - С.43-50.
10. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
11. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
12. Круи М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 с.
13. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2014.-№2.- с.110-120
14. Мухин В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин – М.: Экзамен, 2015. – 256 с.
15. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
16. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
17. Круи М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 с.
18. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. - 576 с.
19. Хмельникова Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н.В. Хмельникова // Менеджмент в России и за рубежом.- 2014.-№1.- с.119-126
20. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
21. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.

22. Круи М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 с.
23. Попов В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
24. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
25. Солдатова И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
26. Хангер Д. Д. Основы стратегического менеджмента: Учебник / Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 319 с.

1. Хмельникова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н.В. Хмельникова // Менеджмент в России и за рубежом.- 2014.-№1.- с.119-126 [↑](#)
2. Большаков, А. С. Менеджмент: учеб. пособие. / А.С. Большаков. — СПб.: «Издательство "Питер"», 2015. — 160 с. [↑](#)
3. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2014. - 122 с. [↑](#)
4. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с. [↑](#)
5. Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2015. - 256 с. [↑](#)
6. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2014. - 336 с. [↑](#)
7. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2014. — 415 с. [↑](#)