

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Любая организация находится и функционирует в 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 ограничены. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что работа организации потерпит сбой - 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.

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

- с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;
- с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;

- с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление, как о внутренней среде организации, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

В дипломной работе использованы отечественные и зарубежные разработки и методики в области анализа внешней и внутренней 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 – Общество с ограниченной ответственностью «Первая Картонажная Фабрика»

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 Общества с ограниченной ответственностью «Первая Картонажная Фабрика»

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

## 1.1 Объект исследования

Общество с ограниченной ответственностью «Первая Картонажная Фабрика», именуемое в дальнейшем Общество, создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации "Об обществах с ограниченной ответственностью" (ООО «ПКФ»). Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава.

Место нахождения Общества: Россия, Калининградская область, город Гусев. Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Предметом деятельности Общества являются:

- производство гофрированного картона, бумажной и картонной тары;
- производство бумаги и картона;
- производство изделия из бумаги и картона;
- производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения;
- производство писчебумажных изделий;
- производство обоев;
- производство прочих изделий из бумаги и картона.

### 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.

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.

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:

- 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<sup>4</sup>.

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:

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. 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<sup>6</sup>:

- 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.

## **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.

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:

- 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.

**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.

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.

Представление об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. 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 карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно

предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

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.

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:

## 1.4 SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

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)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. 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 удается 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 не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Сильные стороны Возможности

(Strengths)                      (Opportunities)

Слабые стороны Угрозы

(Weaknesses                      (Threats)

### **Рис.1 Матрица SWOT-анализа**

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью.

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 (здесь может оцениваться 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 (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица 1.

### **Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия**

Параметры  
оценки

Сильные стороны

Слабые стороны

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
| 1. Организация  | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия                       | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| 2. Производство | Высокое качество выпускаемых товаров<br>Проверенный и надежный поставщик комплектующих | Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам    |
| 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 (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

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



Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

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.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

## **Таблица 2. Определение рыночных возможностей и угроз**

Параметры  
оценки

Возможности

Угрозы

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| 1.<br>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 |
| 3. и т.д. ...     |   |  |

Необходимо выбрать 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 3. Матрица SWOT-анализа**

|                 | Возможности   | УГРОЗЫ   |
|-----------------|---|--|
|                 | 1. Появление новой розничной сети<br>2. и т.д.  | 1.Появление крупного конкурента<br>2. и т.д.   |
| Сильные стороны | 1. Как воспользоваться возможностями<br>Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции<br>2.<br>3. и т.д.                               | 2. За счет чего можно снизить угрозы<br>Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции |
| Слабые стороны  | 3. Что может помешать воспользоваться возможностями<br>Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов<br>2.<br>3. и т.д. | 4. Самые большие опасности для фирмы<br>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

#### 1.4.2 SNW - анализ

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.

Strength (сильная сторона),

Neutral (нейтральная сторона),

Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

#### **Таблица 4. SNW - анализ**

| Наименование стратегической позиции             | Качественная оценка позиции |                    |               |
|---|-----------------------------|--------------------|---------------|
|   | Сильная<br>(S)              | Нейтральная<br>(N) | Слабая<br>(W) |
| Стратегия организации                           |                             |                    |               |
| Бизнес-стратегии                                |                             |                    |               |
| Оргструктура                                    |                             |                    |               |
| Финансы   |                             |                    |               |
| Продукт как конкурентноспособность              |                             |                    |               |
| Структура затрат                                |                             |                    |               |
| Дистрибуция как система реализации<br>продукции |                             |                    |               |
| Информационная технология                       |                             |                    |               |

Инновации как способ к реализации на рынке  
продуктов

Дополнительные стратегические позиции (с  
учетом специфики организации)

### **1.4.3. PEST - анализ**

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления<sup>14</sup>:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),
- технологических (Technology)

аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST –анализа:

Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны.

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST – анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

## Таблица 5. PEST - анализ

Политика Экономика

1 1

2 2

Социум Технология

1 1

2 2

### 1.4.4. Профиль среды

Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды<sup>15</sup>.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

### Таблица 6. Таблица профиля среды

| Факторы среды | Важность для отрасли, А | Влияние на организацию, В | Направленность влияния, С | Степень важности, D=A-B-C |
|---------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
|---------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|

1.

2.

3.

...

Далее все три экспертных оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

#### **1.4.5. Метод взвешивания каждого фактора**

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации)<sup>16</sup>.

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Воздействие фактора - от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощностью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

## **2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «ПКФ»**

### **2.1. Краткая характеристика предприятия**

#### **Общие сведения**

Начало проектирования фабрики — 2009 год. Начало строительства фабрики — апрель 2010 года. Открытие фабрики — 25 ноября 2010 года.

#### **Организационно-правовая форма**

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Первая Картонажная Фабрика». Сокращенное наименование: ООО «ПКФ».

Место нахождения фирмы (юридический адрес): Российская Федерация, Калининградская область, г. Гусев, ул. Индустриальная, д.5.

Территория фабрики занимает 3,2 м.кв., на фабрике работает 280 человек.

Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

#### **Ассортимент вырабатываемой продукции**

Производство гофрированного картона, бумажной и картонной тары; производство бумаги и картона; производство изделий из бумаги и картона; производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения; производство писчебумажных изделий; производство обоев; производство прочих изделий из бумаги и картона.

#### **Основные поставщики сырья и потребители продукции**

Партнеры поставщики технологического оборудования:



BHS – мировой лидер в производстве высокоскоростных автоматических линий по изготовлению гофрокартона, Германия;

FOSBER – производитель высокоскоростных гофроагрегатов, Италия

FRANK (PTA) – производитель высококачественного и высокоточного лабораторного оборудования, Австрия;

Godswill Paper Machinery Co., Ltd – производитель оборудования для склейки и сшивки гофрокоробов, макулатурных прессов и систем аспирации, Тайвань

LihSheng – производитель автоматических линий плоской высечки;

MC – ведущий производитель автоматических линий по изготовлению упаковки из гофрированного картона и линий по производству гофрокартона, Тайвань;

TAIWAN ENDURANCE – ведущий производитель транспортных систем, Тайвань;

SIGNODE – мировой лидер в производстве упаковочного оборудования, Германия;

TCY – производитель автоматических линий по производству упаковки из гофрированного картона и линий по производству гофрокартона, Тайвань

Toyota – производство автомобилей, погрузчиков и складской техники, Япония;

Поставщики сырья и расходных материалов:

MONDI GROUP – мировой лидер по производству бумаги и картона.

Транснациональная компания;

Sun Chemical – мировой лидер в области производства печатных красок и пигментов;

Растр-технология – ведущее предприятие по изготовлению штанцформ, Россия;

ОАО «Выборгская целлюлоза» – одно из ведущих предприятий по производству бумаги и картона, Россия, Ленинградская обл.;

Предприятие целлюлозно-бумажной промышленности, расположенное в городе Кувшиново Тверской области.

## **Основные конкуренты**

АО "Светлогорский ЦКК" в Калининградской области. Конкуренты производящие продукцию в России многочисленны.

## **2.2. Анализ внешней среды ООО «ПКФ»**

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы, и это дает возможность определить угрозы для фирмы.

Факторы внешней среды выделяют в четырех областях:

### **1. Экономические факторы:**

1) Вследствие инфляции снижается платёжеспособный спрос, а вслед за ним и равновесная рыночная цена, так как предложение не поспевает за спросом. Например, когда при инфляции будут расти цены на дерево, то увеличиться себестоимость продукции. Следовательно, в условиях инфляции покупатели данной продукции смогут купить по возросшим ценам меньшее количество гофрокартонной продукции.

2) Поставка продукции затруднена за пределы области. Перебои связаны и с поставщиками, с которыми заключаются отдельные договора.

3) 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). В настоящее время предприятиям приходится платить большую сумму налогов, после чего у них практически не остается чистой прибыли. А с 2019года НДС увеличен до 20%, что дает совсем немного возможностей для расширения производства, инноваций и нововведений.

### **1. Политические факторы:**

1) Деятельность ООО «ПКФ» непосредственно зависит от нормативных документов местных органов, властей региона и федерального правительства. Например, оперативный, бухгалтерский статистический учёт и отчетность организации ведётся в соответствии с законодательством РФ.

2) 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.

3) Санкции вменяемые соседствующими государствами имеют главенствующее значение в реализации продукции. И влияют на объемы производства.

### **1. Рыночные факторы.**

1) На рынке фирма занимает достаточно твердую позицию, и конкуренты мало влияют на объем продаж.

2) Доступные цены и высокое качество обеспечивают фирме достаточный портфель заказов и гарантированный доход.

3) Демографический фактор (то есть изменение возрастного состава населения) не оказывает влияние на спрос продукции ООО «ПКФ».

4) Изменения доходов населения оказывает незначительное влияние, и не мешают спросу на продукцию фабрики.

### **1. Факторы конкуренции.**

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

Однако предприятие придерживается следующей политики: если на рынке цены на гофрокартон прыгают, то предприятие меняет не цены, а ассортимент и количество 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 7. Факторы, воздействующие на магазин «Дверь-Дизайн»**

**Факторы**

**Воздействия на организацию**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Количество конкурентов     | В Калининградской области конкурентов практически нет. АО "Светлогорский ЦКК".   |
| Темпы роста рынка          | Компания увеличивает объем производства, за счет поставок продукции в Польшу и в Россию.. Планируемый рост объема продаж компании на 2019 год 15%.   |
| Сходство продуктов         | Основная часть продукции специфична. Клиенты наработаны. Основная задача привлечь покупателя (доступность, цена, доп. услуги, сервис, доставка и т.п.)   |
| Размер постоянных затрат   | Средний. Распределительный центр работает круглосуточно. Затраты стабильны, единая компьютерная сеть, программное обеспечение. Соотношение постоянных затрат к переменным примерно 50% к 30% соответственно. |
| Величина выходных барьеров | Высокие. Имидж компании (доступные по цене качественные товары).   |

## **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 8. Барьеры для входа на рынок**

**Барьер**

**Влияния на организацию**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. Эффект масштаба                    | Достаточный опыт, работа на рынке Калининградской области более 8 лет. Большие объемы закупок, что обеспечивает меньшую себестоимость. Новички маловероятны в ближайшем окружении. Очень незначительна опасность прихода «крупных игроков» на Калининградский рынок. |
| 1. Абсолютное преимущество в затратах | Начальные затраты, которые необходимо сделать для выхода на рынок, достаточно велики (торговые площади, ассортимент с конкурентоспособными ценами, разрешительная документация). Вывод – новички вероятны.   |
| 1. Политика правительства             | Ужесточение требований в поставок определенных видов товаров, может повлечь увеличение себестоимости. Но тем не менее - появление новичков мало вероятно.  |
| 1. Дифференциация продуктов           | Брэнд известен в России и за рубежом. Набор ассоциаций, который он вызывает у потребителей – достаточно большой (удобный график работы, достаточный ассортимент, низкая цена и т.д.). Вывод – новички маловероятны.  |

Таким образом, получилось, что входные барьеры имеют среднее значение. Но в целом мала вероятность появления новичков в Калининградской области.

### ***3. и 4. Рыночная власть поставщиков и потребителей***

По мнению Портера, конкурентное положение организации в большей степени определяется силой рыночной власти ее поставщиков и потребителей.

Оценим рыночную власть потребителей и поставщиков на рассматриваемую организацию

### **Таблица 9. Оценка власти потребителей**

## Вопросы для оценки власти потребителей

Да Нет

Большую часть Вашей продукции покупает конкретный потребитель? **V**

Стоимость Вашего товара составляет значительную часть расходов потребителя на закупки? **V**

Ваш товар очень похож на товары других поставщиков? **V**

Могут ли Ваши потребители легко и с небольшими издержками сменить поставщика? **V**

Проявляют ли Ваши потребители активный интерес к стоимости и качеству Ваших товаров? **V**

Могут ли Ваши потребители сами производить товары, которые поставляет Ваша организация? **V**

Таким образом, видим, что рыночная власть потребителей очень велика, так как дано большинство положительных ответов.

Теперь оценим рыночную власть поставщиков.

## Таблица 10. Оценка власти поставщиков

### Вопросы для оценки власти поставщиков

Да Нет

Являетесь ли Вы одним из многих потребителей товаров Вашего поставщика? **V**

Ваш поставщик – единственный источник конкретно товара? **V**

Являются ли покупаемые Вами у поставщика товары наиболее значимыми и дорогостоящими из всего того, что Вы закупаете?

v

Будут ли существенными затраты, если Вы попытаетесь сменить поставщика?

v

Поскольку дано большинство отрицательных ответов, то и зависимость организации от поставщиков минимальная. Это подтверждается и последней тенденцией на предприятии, в области работы с поставщиками (обновление ассортимента, заключение новых договоров, смена поставщиков по существующим товарам).

### **1. Угроза появления заменителей товаров и услуг**

Как отмечал Портер, появление заменителей конкретных товаров более вероятно в том случае, если существующие товары начинают восприниматься как слишком дорогостоящие или низкокачественные. Но это в большей степени касается производителей товара и поэтому угроза появления заменителей товаров, имеет наименьшую степень влияния.

Теперь представим влияние пяти сил Портера графически, применительно к ООО «ПКФ»

Таким образом, для того, чтобы фабрика сохраняла свой положительный имидж, необходимо в большей степени учитывать требования потребителей. Для этого необходимо изменить отношение сотрудников компании друг к другу, к общим целям организации и к потребителям.

### **Конкурентные позиции компании**

Для начала, ответим на четыре вопроса, связанных с основными факторами концепции «4Р», и определим плюсы и минусы для потребителя составляющих частей маркетинговой смеси.

### **Таблица 11. Оценка конкурентных позиций фирмы**

**Товар**

## Плюсы

### **Физиологические потребности**

(теория мотивации Маслоу) В магазине представлен широкий ассортимент. Это товар, который ориентирован на оптовые поставки.

## Минусы

Охвачена большая часть населения Калининградской области, с разными видами уровня дохода. Широкий выбор одного вида товара не имеет большого значения, т.к. на тару основное население не обращает особого внимания.

## Цена

### Плюсы

Дополнительные расходы (доставка товара).  
Время, потраченное на поход в магазин (месторасположение в городе).

### Минусы

Время потраченное на покупку (при сбоях компьютерной программы), психологические затраты (при плохом качестве обслуживания).

## Место

### Плюсы

Фабрика находятся в центре города, хорошие подъездные пути, места для стоянок, широкий ассортимент. Доставка приобретенного товара. Местонахождение Калининградская область, что способствует продажам за рубеж.

### Минусы

Появление в продаже не качественного товара, длительность поставок процесса обмена и возврата.

## Продвижение

### Плюсы

### Минусы



|   |  |
|---|--|
| Компания использует гибкий подход к рекламе в зависимости от ситуации на рынке Калининградской области, России и за рубежом и положении компании. | Компания не достаточно занимается общим PR, нацеленного на создание необходимого образа компании в глазах потенциальных покупателей и структур власти. |
| Используется реклама непосредственно товара.  |  |

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

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

Итак, если анализировать ассортимент товаров в ООО «ПКФ», то можно выделить следующие общие характеристики:

- Широкий ассортимент, низкая цена.
- Удовлетворение 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.

Характеристики, отражают фактический продукт, т.е. условия для покупателя по сравнению с конкурентами.

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

1. увеличение объема продаж,
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»**

Сначала разберемся с ценностью товаров в рассматриваемой организации для потребителей. Она заключается в разнице между выгодами, которые потребитель

получает от товара, и затратами на его приобретение.

Для того чтобы оправдывать ожидания потребителей, необходимо закрепить в их сознании, что цены и предоставляемые услуги в организации разумные, т.е. укреплять их уровень доверия к фирме.

### **3. «Удобство для потребителя»**

Удобство для потребителей – это, прежде всего, удобство способов доставки

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы:

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

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты:

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

Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:

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

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.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является обращение повышенного внимания на осуществление анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

## **2.3. Анализ внутренней среды ООО «ПКФ»**

Перечень профессиональных групп персонала компании

Общее количество работающих на данной фирме на 1 января 2019г. составляла 280 человек. Основные руководители и специалисты выполняют следующие функциональные обязанности:

1. Генеральный директор. Подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.
2. Коммерческий директор непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Является начальником отдела снабжения и сбыта.
3. Инспектор по кадрам организует работу по подбору и изучению кадров, участвует в расстановке инженерно-технических работников и служащих, организует учет личного состава. Подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия. Назначается на должность и освобождается от должности его приказом.

4. Главный бухгалтер непосредственно подчиняется генеральному директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утверждённых должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.

5. Бухгалтера (3) непосредственно подчиняется главному бухгалтеру. Свою деятельность осуществляет на основании нормативно-распорядительных документов, указаний, распоряжений главного бухгалтера.

6. Менеджер по продажам(2)

7. Снабженец(2)

8. Начальник производства

9. Линейщики (80)

10. Кладовщики (15)

11. Карщики (12)

12. Приемщики (25)

13. Расфасовщики (46)

Структура предприятия

Фирма ООО «ПКФ» имеет линейно-функциональную структуру управления. 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.

Структура фирмы основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а закреплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

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

1. Четкое разделение труда.
2. Иерархичность уровней управления.
3. Наличие стройной системы правил и стандартов.
4. Дух формальной обезличенности.
5. Найм на работу в соответствии с техническими квалификационными требованиями.

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 фабрики ООО «ПКФ»

"Удовлетворение потребностей общества путём обеспечения потребителей межкомнатными дверьми, при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников фирмы".

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.

3. Цель должна быть достижимой. Это необходимо для повышения эффективности организации.

4. Множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими. То есть 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 ООО «ПКФ» является наращивание объемов продаж.

Разобьем данную стратегическую долгосрочную цель на краткосрочные и среднесрочные цели. Тогда повышение объемов реализации до 2011 года на 25% будет осуществляться за счёт следующего:

1. Закупить необходимые образцы.
2. С начала 2019 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 I квартала 2019 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. Однако для увеличения спроса на двери, и роста объемов их реализации необходимо проведение рекламной кампании, изучение рынка покупателей и конкурентов и разработка на их основе стратегий и планов маркетинга. К сожалению, такая деятельность на фирме не осуществляется.

## 2. Финансы.

Можно сказать о следующих недостатках в работе магазина «Дверь-Дизайн»:

- наличие краткосрочных кредитов банка;
- рост дебиторской задолженности за два года почти в 7 раз;
- увеличение краткосрочной кредиторской задолженности в 2,4 раза.

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

## 3. 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.

## 4. Имидж предприятия.

Репутация фирмы поддерживается реализации качественной продукции по доступным ценам, своевременным выполнением заказов и поставок необходимого объема продукции в нужное место и в нужное время.

## **2.4. SWOT-анализ ООО «ПКФ»**

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

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

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

Сильные стороны:

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

Слабые стороны:

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

Благоприятные возможности:

- предприятие обладает возможностью обслуживать дополнительные группы клиентов, предоставляя новые виды услуг и выйти на новые сегменты рынка;
- стабильность экономической ситуации в стране и регионе;
- имеет возможность расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов;
- снижение себестоимости за счёт использования скрытых резервов;

Угрозы:

- низкая продажная цена у конкурентов.

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.

## **2.5. Варианты развития организации**

Сегодня ООО «ПКФ» – это не только элемент структуры, удовлетворяющий потребности организаций, но еще и коммерческая организация. Поэтому имеет смысл обратиться к помощи специальной науки об управлении организациями — менеджменте и рассмотреть ресурсно-стратегический цикл организации. На предложенной схеме вся основная деятельность организации представлена в виде нескольких составляющих. Одной из стратегических задач является возможность привлечь и удержать покупателя с целью получения прибыли и продолжения своей деятельности. Для этого фабрика должна иметь некие неоспоримые преимущества, чтобы зашедший в магазин покупатель стал ее постоянным и лояльным клиентом.

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 (ФОССТИС).

Программа формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС) направлена на выполнение двух функций:

1. Информировать потенциальных покупателей об организации, предлагаемых товарах и услугах. То есть речь идет о формировании образа. Образ (имидж) организации, товара, торговой марки и есть то необходимое, что должно вызывать устойчивые ассоциации у существующих и потенциальных потребителей. Поэтому для организации жизненно важно, чтобы этот образ был благоприятным.

Коммерческие организации постоянно ищут пути и способы повышения эффективности своей деятельности, прибегая к методам стимулирования сбыта и заменяя один метод стимулирования на другой, как только выясняется, что один из них - последний - обеспечивает достижения лучших результатов. Обязательно следует учесть, что меры по стимулированию сбыта должны носить кратковременный характер, поскольку потребители должны понять сиюминутную выгоду приобретения товара именно в данном магазине.

Мероприятия по стимулированию сбыта могут проводиться:

- по отношению к конечным и промежуточным потребителям,
- по отношению к институциональным потребителям.

Стимулирование сбыта по отношению к конечным и промежуточным потребителям является сложной задачей, поскольку требует соблюдения, как, впрочем, и при формировании спроса, морально-этических норм. Основные методы, используемые в этом направлении, остаются теми же (реклама, пропаганда, ценовая политика, престиж). Однако варианты этих методов носят уже иной характер.

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

1. материальные вознаграждения;
2. моральные поощрения;
3. продвижения по службе.

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

Анализируя положение предприятия на рынке, следует руководствоваться тем, что все рынки непрерывно меняются. Поэтому сопоставлять свое положение на нем стоит со всем рынком и его емкостью. Руководству необходимо следить за колебанием конъюнктуры рынка, за поведением конкурентов, которые довольно легко и, может быть, даже неожиданно для предприятия в состоянии вытеснить его с рынка.

## Заключение

Анализ среды — 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 среды, организация не сможет существовать. Однако она не плавает в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В данном случае уместно привести слова знаменитого Демокрита «Глубокая вода полезна во многих отношениях, но, с другой стороны, она вредна, так как есть опасность утонуть в ней. Вместе с тем найдено средство — обучение плаванию».

Перспективы развития целлюлозной промышленности в России связаны с совершенствованием технологического процесса, более полным использованием лесных ресурсов на имеющихся предприятиях, а также со строительством новых ЦБК. В настоящее время проектируются комплексы по производству целлюлозы и бумаги в г.Александрове (Владимирская обл.), г.Нее (Костромская обл.), г.Туртасе (Тюменская обл.), г.Амазаре (Читинская обл.). Проводятся предпроектные изыскания в Кировской, Вологодской и Новгородской, Калининградской областях и некоторых других регионах.

Для достижения цели курсовой работы мною был проведен анализ внешней и внутренней среды фабрики ООО «ПКФ».

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

В дипломной работе рассмотрена фирма занимающаяся продажей межкомнатных дверей и сопутствующих товаров. При рассмотрении практической части дипломной работы были рассмотрены внешние и внутренние стороны организации, ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Так же были сделаны выводы и предложения по усовершенствованию деятельности организации.

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.

Рыночные факторы это появление конкурентов в данной отрасли производства, проведение сертифицирования продукции, появление новых методов работы с покупателями, с учетом всех их требований. Всё это подстёгивает предприятие к более эффективной работе и заставляет следить за постоянно изменяющимися факторами внешней среды, и адекватное на них реагирование позволит фирме наладить свою производственную деятельность в наиболее перспективном направлении и повысить конкурентоспособность своего товара.

В том, что касается внутренней среды фабрики ООО «ПКФ» имеет линейно-функциональную структуру управления. 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.

На предприятии имеют место элементы рациональной бюрократии.

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.

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.

## **Список литературы**

1. Вигман С.Л. Стратегическое управление: учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. - 296 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, Таганрог, 2013
3. Герчикова И.Н. Менеджмент, М: ЮНИТИ, 1999
4. Камионский С.А. Менеджмент в российском банке: опыт системного анализа и управления, М.: Деловая библиотека "Омскпромстройбанка", 2011.
5. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием: Конспект лекций. Таганрог, 2003
6. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие, С-Пб: Специальная литература, 2007
7. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. - М.: КОНСЭКО, 2012
8. Завгородняя А.В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. — СПб: Питер. 2002.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб, Питер Ком, 1998.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 1998.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2000.
12. Вигман С.Л. Стратегическое управление: учеб. Пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. - 296 с.
13. Труш Е.В., Шарапова В.М. Внешний анализ конкурентов организации // Экономические исследования и разработки. 2017. № 2. С. 51-55.

14. Шарапова В.М. Семь нот агромаркетинга //Известия Международной академии аграрного образования. 2015. № S25. С. 386-391.
15. Шарапова Н.В., Сёмин А.Н. Финансовый анализ: способ выявления сильных и слабых сторон предприятия /В сборнике: Вклад молодых ученых-аспирантов в решение актуальных проблем АПК Урала Научно-практическая конференция. 2005. С. 41-47.
16. Шарапова Н.В., Борисов И.А., Лагутина Е.Е. Стратегический анализ, или с чего начать?//Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-1(81-1). С. 634-637.
17. Шарапова Н.В., Шарапова В.М. Стратегическое планирование и разработка стратегических программ развития АПК //Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 9-3(25). С. 295-299.
18. Шарапова Н.В., Борисов И.А., Шарапова В.М. Технология формирования потребительского спроса на микроуровне // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-1 (77-1). С. 1158-1161.
19. Ялухина А.А., Шарапова В.М. Роль анализа в конкурентоспособности предприятия / В сборнике: Конкурентоспособность территорий и предприятий во взаимозависимом мире. Материалы IX Всероссийского форума молодых ученых и студентов. Ответственный за выпуск В.П. Иваницкий. 2006. С. 290-291.
20. Ялунина Е.Н. Комплексный подход в управлении экономическими системами // Экономика и предпринимательство. 2013. № 10 (39). С. 172-180.
21. Журнал "Консультант Предпринимателя — Директору", N 4, 2014 год
22. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №3 / 2002 Стратегическое поведение: от разработки до реализации Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А.