

Содержание:

Введение

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания.

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. [2]

Изучение внутренней среды предприятия дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности предприятия. Выявляя сильные и слабые стороны организации, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем. [6]

Актуальность темы вполне очевидна и имеет большое практическое значение на современном этапе развития предприятий, поскольку анализ внешней и внутренней среды предприятия позволяет решить широкий круг производственных задач: выполнение планов, обеспечение нормального функционирования подразделений предприятия, выработка наиболее эффективной современной системы работы с клиентами и обслуживания клиентов, увеличение объемов производства востребованной рентабельной продукции, а также повышает уровень мотивации сотрудников, определяя направления их развития и стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации.

Целью данной курсовой работы является изучение теоретической базы для проведения изучения внешней и внутренней среды предприятия, определение ключевых компонентов обеих сред и предоставление методик для их изучения.

В соответствии с поставленной целью в данной курсовой работе предприняты попытки решения следующих задач:

- Рассмотреть поэтапно понятие внешней и внутренней среды предприятия.
- Изучить связь элементов внутренней и внешней среды предприятия.
- Провести анализ внутренней и внешней среды на примере ВТЛ –агентства «Пионер».
- Выявить основные сильные и слабые стороны внутренней и внешней среды ВТЛ –агентства «Пионер».

Объектом исследования данной работы является ВТЛ –агентство «Пионер».

Предмет исследования – анализ внутренней и внешней среды исследуемого предприятия и выявление сильных и устранение слабых сторон организации.

1. Теоретические основы внешней и внутренней среды организации

1.1 Понятие, классификация внешней и внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. Под внутренней средой организации понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. [12]

Внутренняя среда организации включает в себя такие переменные как: цели, задачи, структура, технология, люди и корпоративная культура.

Цели организации – тот результат или состояние, которого желает достичь организация в будущем. При осуществлении функции планирования руководство проводит анализ внутренней и внешней среды организации и устанавливает цели, которые должны быть достигнуты через определенный промежуток времени. Цели устанавливаются применительно к различным уровням и сферам деятельности организации. Но сам процесс постановки целей осуществляется от общего к частному, то есть сначала формулируются цели всей организации, а потом по видам деятельности, процессам и структурным подразделениям. [7]

При постановке целей должны соблюдаться ряд требований: цели должны быть достижимыми, измеримыми, определенными во времени и взаимоподдерживающими. Еще Анри Файоль, формулируя принципы управления, подчеркивал необходимость единства направления. Как раз цели выступают в качестве такого координирующего механизма, который позволяет организации работать слаженно и продвигаться в заданном направлении. [16]

Структура организации – это логически построенные взаимоотношения уровней управления и различных функциональных областей. Структура, являясь элементом внутренней среды организации, следует за целями организации. Это означает, что цели первичны, а структура вторична. Структура должна изменяться в соответствии с теми изменениями, которые претерпевают цели организации. [7]

Структура отражает сложившееся в организации разделение труда с выделением подразделений и взаимоотношения между этими подразделениями. Вертикальное разделение труда дает в результате иерархию уровней управления, центральной характеристикой которой является формальная подчиненность одних лиц другим на всех уровнях. Задачи организации – являются существенным фактором внутренней среды организации и представляют собой предписанную работу, часть работы или совокупность работ, которые необходимо выполнить установленным способом в конкретные сроки. Задачи, которые выполняются в организации можно разделить на три вида:

- работа с людьми,
- работа с предметами (оборудование, сырье и т.д.)
- работа с информацией. [2]

В зависимости от конкретной должности в задачах может преобладать какая-то из этих трех составляющих.

Технология - это средство преобразования входов в выходы. Или другими словами - «это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.» (Люис Дейвис). Существует две наиболее известные классификации технологий - это классификация технологий предложенная Джоан Вудворд и Джеймсом Томпсоном. [11]

Классификация технологий по Вудворд применима к производственным предприятиям. Все технологии, используемые производственными предприятиями можно классифицировать на три категории:

1. Единичное или мелкосерийное производство предполагает одновременное изготовление одного или небольшой партии одинаковых изделий (примерами могут быть ателье, ресторан, производство уникального медицинского оборудования, космических кораблей и т. д.).
2. Массовое или крупносерийное производство означает, что одновременно изготавливается большая партия идентичных изделий (в качестве примера можно привести швейную фабрику, Макдональдс, производство автомобилей, компьютеров и т. д.).
3. Непрерывное производство характеризуется использованием автоматизированного оборудования, работающего круглосуточно. В больших объемах изготавливается одинаковый продукт, количество которого возможно определить используя специальные единицы измерения (электроэнергия - ватты, нефть - баррели, тонны, вода - кубометры и т.д.).

Классификация технологий по Томпсону применима для всех сфер деятельности и включает также три вида технологий:

1. Многозвенные технологии, их характерной чертой является наличие серии взаимозависимых задач, которые выполняются последовательно (сборка автомобиля).
2. Посреднические технологии, их отличительной чертой является обслуживание групп лиц, которые являются или хотят быть взаимозависимыми (банки).
3. Интенсивные технологии характеризуются максимальной гибкостью, а нередко и уникальностью. Чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале (людях) необходимо использование специальных приемов и навыков (больница). [8]

Люди – являются главной составляющей организации. Руководители, подчиненные, организация – это все группы людей. Люди является центральным фактором в любой организации и только благодаря им организация может добиться успеха. Поведение человека на рабочем месте во многом зависит от того, каким образом сочетаются индивидуальные характеристики и воздействия факторов внешней среды. Важнейшими индивидуальными характеристиками являются: способности, предрасположенность, потребности, ожидания, восприятие, отношение, ценности .

Корпоративная культура – это набор убеждений, ценностей по отношению к конкретным явлениям, которые разделяются всеми членами организации. Принято выделять три вида корпоративной культуры:

1. Артефакты – стиль одежды, правила поведения, девизы, расположение офисов и т. п. Восприятие первого уровня доступно для постороннего человека, наблюдая за членами организации, он может сделать соответствующие выводы.
2. Выраженные в делах и словах членов организации общие убеждения и ценности, которые проявляются в рассказах, языке, символах.
3. Основополагающие предположения и глубокие убеждения, которые на подсознательном уровне влияют на решения и поведение людей. Как правило, их основой являются убеждения владельца предприятия или топ-менеджеров.

Таким образом, мы рассмотрели основные факторы, формирующие внутреннюю среду организации. Организация является системой, встроенной во внешнюю среду. Поэтому данные внутренние переменные нельзя рассматривать изолированно, они являются взаимозависимыми и в совокупности образуют целостную систему – организацию. [7]

А так же, одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик, параметров - наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образование подразделений, необходимость и наличие управляющего органа. В этом смысле перечисленные выше факторы можно сгруппировать следующим образом (табл. 1). [14]

Таблица 1. - Группировка факторов внутренней среды организации

Критерий классификации	Наименование фактора
1. Наличие общих целей	Цели, совместные ценности
2. Преобразование ресурсов	Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы
3. Зависимость организации от внешней среды	Стиль организации, стратегия
4. Разделение труда	Навыки персонала, задачи
5. Образование подразделений	Структура
6. Необходимость и наличие управляющего органа	Власть
7. Прочие	Культура организации

Анализ табл. 1 позволяет сделать вывод, что исследователи делают акцент в основном на один критерий - преобразование ресурсов. Это связано с тем, что организация и создается для преобразования ресурсов в конечный результат. Кроме того, необходимо отметить определенную взаимосвязь и взаимообусловленность факторов, что не позволяет каждый из них жестко отнести только к одной группе.

Кроме этой классификации, можно использовать деление факторов на объективные и субъективные, основываясь на том, что организация представляет собой социотехническую систему. К группе *объективных* параметров внутренней среды можно отнести структуру, цели, задачи, технологию, финансовую систему, информационную систему, стратегию, бизнес-процессы, а также персонал и др. К группе *субъективных* факторов, определяемых характеристиками и отношениями людей в организации, необходимо отнести совместные ценности, стиль

организации, навыки персонала, власть, культуру организации и некоторые другие параметры.

Кроме этого, рассматривая организацию, как преобразующую систему, можно разделить все факторы на три группы: входа (ресурсы), выхода (результаты), процесса преобразования (производство). [18]

Нами предлагается рассматривать в качестве синтезирующего подхода использование следующей двухуровневой системы внутренних переменных:

- ресурсы (объективные - финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы; субъективные - способности персонала, культура организации, ее имидж);
- процесс преобразования (объективные - стратегии, структура, задачи, технологии; субъективные - стиль управления, властные отношения);
- результаты (объективные - миссия, цели; субъективные - социальные ценности организации).

Мы считаем, что данная классификация объединяет в себе основные характеристики внутренних переменных и позволяет дать им более детальную оценку на примере конкретной организации.

Внешняя среда организации – это все факторы окружающей среды, оказывающие или способные оказать влияние на деятельность организации.

Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Внешняя среда организации может быть разделена на среду прямого воздействия (микроокружение) и среду косвенного воздействия (макроокружение). Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе воздействие со стороны организации. Среда косвенного воздействия – это факторы, которые сказываются на деятельности организации, но сама организация оказать на них воздействие не может. Внешняя среда современных организаций состоит из огромного количества факторов. Рассматривать изменения всех этих факторов не представляется возможным, поэтому руководство организации должно ограничиться учетом тех факторов внешнего окружения, которые наиболее существенным образом влияют на успех организации. [4]

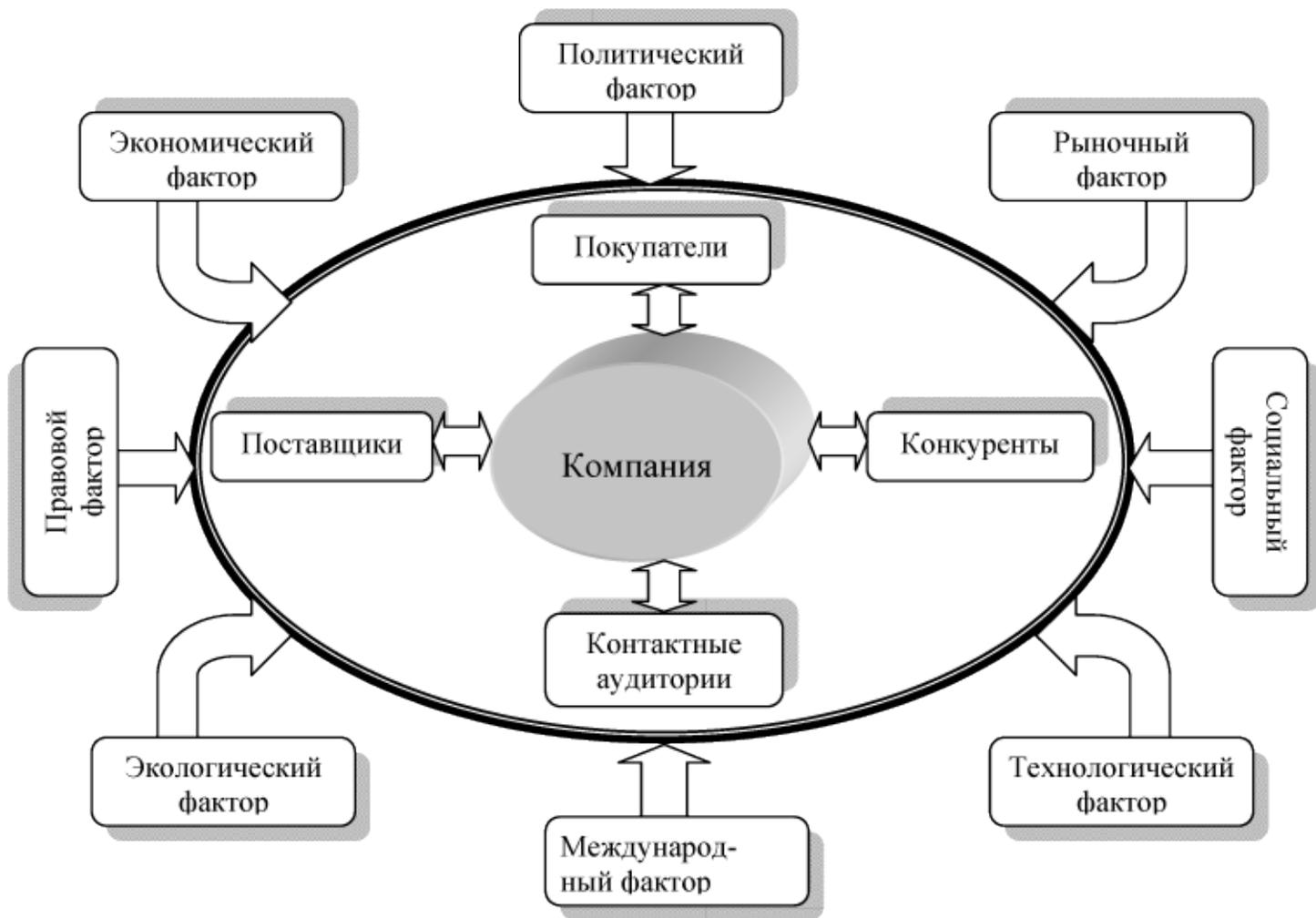


Рис. 1. Взаимосвязь факторов прямого и косвенного воздействия (макро- и микросреды компании) [25]

Рассмотрим подробнее основные факторы внешней среды организации:

Среда прямого воздействия включает следующие факторы:

1. Поставщики. Сюда входят поставщики сырья, материалов, оборудования, трудовых ресурсов, капитала. От того насколько организация способна обеспечить поступление требуемых ресурсов надлежащего качества и количества зависит результат ее деятельности. То есть успех организации напрямую зависит от поставщиков требуемых ресурсов.
2. Покупатели. Потребитель является самым важным звеном организации. От умения организации находить покупателя и удовлетворять его требования зависит ее успешность. Результат деятельности компании должен быть нацелен на запросы потребителя.
3. Конкуренты. Чтобы выжить и добиться успеха руководство организации должно постоянно отслеживать деятельность конкурентов и предпринимать

шаги, направленные на то, чтобы не отстать от конкурентов, а лучше обогнать их. Надо понимать, что под конкурентами следует понимать не только производителей аналогичной продукции, работающих на том же рынке. Анализ должен быть направлен и на те фирмы, которые могут войти на рынок, а также на производителей продуктов-заменителей.

4. Законы и государственные органы. Влияние законов на деятельность организации определяется такими параметрами как: благоприятность законодательства, обеспечение равенства условий осуществления деятельности, стабильность и определенность правовых норм и т. д. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования, которые призваны обеспечивать выполнение законов в определенной сфере, а также могут вводить собственные требования (лицензии, качество продуктов, экология, охрана труда и т. д.).

Среда косвенного воздействия.

- Политические факторы. Дают представление о приоритетах государственной политики и средствах ее реализации.
- Экономические факторы. Их изучение направлено на понимание процесса формирования и распределения ресурсов. Состояние экономики может способствовать росту деловой активности, либо же наоборот снижать ее.
- Социокультурные факторы. Данные факторы характеризуют демографическую структуру общества, динамику роста населения, уровень образования, преобладающие в обществе ценностные установки, верования, обычаи.
- Технология. Организация вынуждена идти в ногу с теми новыми разработками, от которых зависит их жизнедеятельность.

Рис. 1 наглядно иллюстрирует сложность взаимосвязи факторов макроокружения и непосредственного окружения компании. Глобальные факторы макросреды оказывают влияние не только на саму компанию, но и на ее ближнее окружение. В то же время организация находится во взаимодействии с факторами непосредственного окружения, на которые она может оказывать обратное влияние. При этом важно подчеркнуть, что степень влияния каждого фактора на компанию зависит от ее специфических особенностей, черт (например, форма собственности, сфера деятельности, категория товара и др.). [17]

Таким образом, можно сделать вывод, что внешняя среда организации состоит из множества факторов, которые очень сложно взаимодействуют друг с другом и

оказывают существенное влияние на деятельность организации. Взаимосвязанность факторов внешней среды проявляется в том, насколько изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

1.2 Цели и принципы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации

Анализ внутренней среды предприятия – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. По сути анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации. [13]

Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы: системность – означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений); комплексность – предполагает анализ всех составляющих частей предприятия; сопоставимость – требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм; уникальность, или специфические цели предприятия. [19]

Цели внешнего анализа. Основное назначение анализа внешней среды — выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отворотить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п [10]

Источники внешней информации можно классифицировать по следующим признакам:

- издания государственных учреждений;
- средства массовой информации;
- документы профессиональных ассоциаций и специальные издания;
- электронные источники (Web-сайты);
- пресс-релизы фирм;
- биржевые сводки;
- прайс-листы и другие издания фирм;
- личные контакты с официальными и неофициальными лицами;
- информация об электронных торгах с торговых площадок Интернета [24]

1.3. Роль PEST-анализа макросреды предприятия, анализа общей ситуации и конкуренции в отрасли

PEST-анализ макросреды организации.

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

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:

1. политико-правовые;
2. экономические;
3. социокультурные;
4. технологические.

Анализ отмеченных факторов получил название PEST-анализа.

PEST — это аббревиатура четырех английских слов P — Political-legal — политико-правовые, E — Economic -экономические, S — Sociocultural — социокультурные T — Technological forces — технологические факторы. [16]

Цель PEST-анализа — отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (табл. 3) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Политический фактор внешней среды изучается 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 предполагает претворять в жизнь свою политику.

Политика	- P	Экономика	E
1. Правительственная стабильность		1. Общая характеристика экономической ситуации {подъем, стабилизация, спад)	
2. Изменение законодательства			
3. Государственное влияние на отрасли, включая долю государственности		2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования	
		3.Уровень инфляции	
4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли		4.Уровень безработицы	
		5. Цены на энергоресурсы	

5. Налоговая политика

Социум

S

Технология

T

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Демографические изменения | 1. Государственная техническая |
| 2. Изменение структуры доходов | 2. Политика |
| 3. Отношение к труду и отдыху | 2. Значимые тенденции в области |
| 4. Социальная мобильность населения | НИОКР |
| 5. Активность потребителей | 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) |
| | 4. Новые патенты |

Табл. 2- PEST-анализ факторов макросреды

Анализ *экономического аспекта* внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение *социального компонента* внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ *технологического компонента* позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Порядок проведения PEST-анализа. Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

■ ■ (

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, т.к. обеспечивается нормированием.

1. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
2. Определяются взвешенные оценки путем умножения фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Мы считаем, что отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений, позволяет руководителю быть более подготовленным к изменениям и более детально планировать деятельность организации с учетом полученной информации, корректировать деятельность для наиболее успешного функционирования. [20]

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы,

определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

- определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- оценка степени конкуренции;
- выявление движущих сил конкуренции;
- определение ключевых факторов успеха;
- заключение о степени привлекательности отрасли.

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели: размеры рынка; масштабы конкуренции; темпы размеров рынка и стадия жизненного цикла отрасли; структура конкуренции; темп технологических изменений и продуктовых инноваций; степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.; наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшение издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска); отраслевая капиталоемкость; среднеотраслевая прибыль.

По нашему мнению, выбор отрасли во многом определяет успешность организации в будущем. Данный анализ позволяет выяснить какая отрасль, и в каком регионе наиболее привлекательна для бизнеса, инвестиций и способна развиваться в перспективе. [21]

Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется пятью силами или **факторами конкуренции**:

- Соперничество среди конкурирующих предприятий.
- Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
- Угроза появления новых конкурентов.
- Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
- Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль.

Барьеры входа в отрасль — это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. [3]

Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над клиентами сбыта;
- экономия на масштабе производства;
 - переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика);
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья. [9]

Мы считаем что, анализ структуры отрасли важен во многих отношениях. Определяя природу и направление действия основных сил конкурентной среды, организации получают возможность воспользоваться конкурентными преимуществами, противостоять угрозам и разрабатывать адекватные внешней среде стратегии. Сочетание PEST анализа и исследования отрасли должно гарантировать идентификацию основных факторов внешней среды и изучение их влияния на деятельность организации, привлечь внимание к тому, как корректировка стратегии компании отразится на ситуации в отрасли и, возможно, на внешней среде. Таким образом, изучив данные показатели, на примере конкретной организации, можно сделать вывод, что чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли. Поэтому главная задача предприятия — выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и (или) дала возможность использовать их в своих целях.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия. Изучив теоретические основы PEST-анализа макросреды предприятия, анализа общей ситуации и конкуренции в отрасли мы пришли к выводу, что анализ макросреды имеет определяющее значение при выборе деятельности организации, местоположении, технологии и др. Проведение PEST анализа в организации позволяет определить возможности развития в данной среде, а так же угрозы и барьеры на пути ее развития.

1.4 Методы и приемы проведения управленческого анализа внутренней среды организации

Анализ внутренней среды касается, главным образом потенциала организации. Одним из основных методов, используемых в этих целях, является **управленческое обследование**. Его сущность состоит в исследовании срезов (функциональных зон) предприятия. Каждый из срезов включает набор элементов и процессов, связи между которыми определяют эффективность среза. [21]

Изучение внутренней среды охватывает следующие вопросы:

кадровые:

- уровень квалификации и опыта менеджеров и работников;
- наличие слаженной команды управленцев;
- взаимодействие менеджеров и работников;
- система найма, обучения и продвижения кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- психологический климат в коллективе и т.д.

организационные:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

маркетинговые:

- производство и реализация продукта;
- стратегия ценообразования;
- выбор рынка сбыта и систем распределения;
- стратегия продвижения продукта на рынке.

финансовые:

- обеспечение эффективного использования и движения денежных средств фирмы;
- поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

организационной культуры:

- ее способность усиливать или ослаблять организацию;
- влияние на отношения между работниками в фирме;
- влияние на взаимодействие с внешним окружением;
- влияние на отношения с клиентами;
- влияние на методы конкурентной борьбы. [17]

Для того, чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, фирма должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление изучая внешнюю и внутреннюю среду, концентрирует внимание на выяснении того какие угрозы и какие возможности они таят в себе для фирмы. Но только знать не достаточно, надо уметь выработать стратегию противостояния угрозам. Для изучения этих вопросов существуют определенные приемы. [18]

Для решения задач по выявлению угроз и возможностей разработаны определенные приемы анализа среды. функциональных зон организации: маркетинга, финансов, производства, человеческих ресурсов, культуры фирмы. В результате обследования необходимо сформулировать сильные и слабые стороны организации. [22]

В менеджменте выработано очень много методов анализа внутренней среды в связи с внешней средой. Мы предлагаем воспользоваться универсальным методом стратегического анализа- **SWOT-анализ**, где выявляются угрозы и возможности со стороны внешней среды и сильные и слабые стороны организации, на основе которых должна быть построена будущая стратегия организации.

SWOT-анализ представляет собой оценку внутренней среды фирмы (ее силы и слабости, возможности и угрозы). 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.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации; внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

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 продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение (слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохая репутация компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса).

Для установления этих связей составляется матрица SWOT (Таб. 3), которая имеет следующий вид:

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Strengths)	Рыночные ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ва- шего предприятия (Weaknesses)	Рыночные УГРОЗЫ (Threats)

Таблица 3.- Матрица SWOT

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.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа - 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.

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?

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые, соответственно, вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела, в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

Руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа прекрасное подспорье в практической деятельности, позволяющее систематизировать проблемные ситуации, лучше осознать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии организации. [14]

Таким образом, применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину поля боя, принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

2. Анализ состояния внешней и внутренней среды организации (на примере BTL -агентства «Пионер»)

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности

Исследуемая в данной работе рекламная организация - BTL -агентство «Пионер» расположено по адресу г. Барнаул, пр. Социалистический, 109, оф.235, 656015. Основано агентство в целях предоставления услуг по реализации BTL (рекламных)-проектов любого уровня сложности в

г. Барнауле.

BTL включает в себя:

- стимулирование сбыта среди торговых посредников,
- стимулирование сбыта среди потребителей,
- прямой маркетинг,
- special events,
- POS-материалы(это материалы, способствующие продвижению бренда или товара в местах продаж (шелфтокеры, ценникодержатели, воблеры, ценники, стопперы, промостойки, диспенсеры)

BTL -агентство «Пионер» самостоятельно осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством и Уставом.

Основными видами деятельности являются:

- Проведение акций, направленных на конечного потребителя товаров или услуг, наиболее распространенные механики - распространение бесплатных образцов продукта, дегустации, подарок за покупку, розыгрыш призов, организация центров выдачи призов, консультации в местах продаж ...
- стимулирование сбытовой сети для развития дистрибуции, ускорения оборота и увеличения объема продаж (мерчендайзинг, аудит ТТ оформление ТТ, Таинственный покупатель, тренинг персонала)
- организация мероприятий (специальные мероприятия, праздники,

открытия, презентации, массовые шествия, брендированные вечеринки, корпоративные мероприятия)

Кроме этого, в компетенцию специалистов агентства входит:

- Определение проблемных зон, целей проекта
- Разработка программы и инструментария
- Составление проектной документации
- Рекрутинг и тренинг персонала
- Логистика и хранение материалов
- Организация и проведение полевых работ
- Контроль и аналитическая отчетность во время и после проекта

Миссия организации заключается в:

1. выявлении потребности каждого клиента, предварительно изучив его деятельность
2. выборе из всего многообразия рекламных услуг необходимое сочетание и предложении оптимальных вариантов комплексного обслуживания с детальным описанием
3. предоставление в максимально короткие сроки готовой продукции, как можно лучшего качества за предоставленные потребителем деньги
4. уменьшение по максимуму затрат потребителя, прежде всего, затрат времени
5. помощь клиенту с выходом на новые рынки сбыта

Агентство несет всю полноту ответственности за соблюдение прав и законных интересов граждан, общества, юридических лиц, государства, за выполнение

принятых на себя обязательств его участников.

Организация самостоятельно планирует хозяйственно-финансовую и иную деятельность на основании договоров или других форм обязательств и свободно в выборе их предмета, порядка хозяйственных взаимоотношений, определяет ответственность договаривающихся сторон по взаимным обязательствам.

ВТЛ -агентство «Пионер» , являясь коммерческим предприятием, имеет в собственности обособленное имущество и осуществляет владение, пользование и распоряжение им. Источником формирования имущества компании является:

- уставный фонд;
- прибыль от собственной предпринимательской деятельности;
- кредиты банков и других кредиторов;
- иные поступления, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации.

Рассмотрим основные финансовые результаты деятельности организации.

Табл. 4-Основные финансовые результаты деятельности.

Показатель	Значение показателя, тыс.руб.		Изменение показателя		Среднегодовая величина, тыс. руб
	2011	2012	тыс. руб	± %	
1. Выручка	1 298	15 960	+14 662	+12,3	8 629
2. Расходы по обычным видам деятельности	794	12 346	+11 552	+15,5	6 570

3. Прибыль (убыток) от продаж	504	3 614	+3 110	+7,2	2 059
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-11	-1 946	-1 935	-	-979
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов)	493	1 668	+ 1 175	+3,4	1 081
6. Проценты к уплате	-	-	-	-	-
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-99	-450	-351	-	-275
8. Чистая прибыль (убыток)	394	1 218	+824	+3,1	806
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	394	1 218	+824	+3,1	806

По данным табл.4 можно сделать вывод, что организация успешно развивает свою деятельность, выручка в отчетном году по сравнению с базисным увеличилась на 12,5 %, за счет привлечения крупных корпоративных клиентов, предоставления новых видов услуг, государственного субсидирования и др.. Равенство показателей в двух последних строках приведенной выше таблицы свидетельствует о том, что организация за год не использовала чистую прибыль.

Организация не применяет ПБУ 18/02 "Учет расчетов по налогу на прибыль" (утв. Приказом Минфина РФ от 19.11.2002 г. N 114н), что нормально для субъектов малого предпринимательства.

Среднесписочная численность работников ВТЛ -агентства «Пионер» составляет 20 человек, из них:

- управленческий персонал – 3 человека;
- промоутеры/ мерчендайзеры – 14 человек;
- технический персонал – 2 человека..

Оптимальность соотношения между категориями работников определена на основании штатных нормативов и штатного расписания. Большинство работников – молодые специалисты, легко обучаемые и способные быстро реагировать на изменение спроса и предложения на рынке. А для небольшой организации это является залогом успеха.

Директор

Менеджер по персоналу

Менеджер по рекламе (по работе с клиентами)

промоутеры

мерчендайзеры

Технический персонал

Рис. 2- Организационная структура ВТL-агентства «Пионер»

Схематично изобразив организационную структуру организации, можно сделать вывод, что организация имеет линейно-функциональную структуру. Косвенные связи отсутствуют. Все оперативные взаимодействия осуществляются по вертикальным линейным связям.

2.2 Управленческое обследование внутренней среды организации

Проведенный нами управленческий анализ внутренней среды позволил выявить следующие особенности :

В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого – либо управленческого решения. В фирме особое внимание уделено найму и обучению работников. Найм персонала происходит собственными средствами путём размещения рекламы о вакансиях. Каждый новый работник проходит специальные курсы обучения. В исследуемой организации на особое внимание уделяется

квалификации персонала. Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост.

Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретной услуге или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент услуг, в который входят три основные группы.

Руководство фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг.

Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных клиентов, а не на создание предпочтений или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ. По нашему мнению руководство агентства не достаточно внимания уделяет развитию корпоративной культуры, которая может оказать существенное влияние на развитие организации, а так же поможет избавиться от некоторых проблем как внешней, так и внутренней среды.

Табл.5- Управленческое обследование внутренней среды организации

Составляющие внутренней среды	Эффективность			Весомость		
	Очень сильная	Сильная	Нейт- ральная	Слабая	Очень слабая	Высокая Средняя Низкая

Маркетинг:

производство и
реализация
продукта (услуги);

+

+

стратегия
ценообразования;

+

+

Организационные структуры;		+							+
----------------------------	--	---	--	--	--	--	--	--	---

Распределение прав и ответственности;		+						+	
---------------------------------------	--	---	--	--	--	--	--	---	--

иерархия подчинения		+							+
---------------------	--	---	--	--	--	--	--	--	---

нормы, правила, процедуры;		+							+
----------------------------	--	---	--	--	--	--	--	--	---

Кадровые:

уровень квалификации и опыта менеджеров и работников;		+						+	
---	--	---	--	--	--	--	--	---	--

наличие слаженной команды управленцев;		+							+
--	--	---	--	--	--	--	--	--	---

взаимодействие менеджеров и работников;		+							+
---	--	---	--	--	--	--	--	--	---

система найма, обучения и продвижения кадров;		+		+				+	
---	--	---	--	---	--	--	--	---	--

Организационной культуры:

ее способность усиливать или ослаблять организацию + +

влияние на отношения между работниками в фирме + +

влияние на взаимодействие с внешним окружением + +

влияние на отношения с клиентами + +

влияние на методы конкурентной борьбы + +

2.3 PEST-анализ макросреды организации

Для оценки внешней среды и выявления существенных проблем исследуемой организации составим матрицу Pest-анализа.

Табл. 6-PEST-анализ факторов макросреды

Политика

-P

Экономика

E

- 1.Правительственная стабильность
2. Изменение законодательства в пользу малого предпринимательства (субсидирование, льготное кредитование, лизинг и т.п)
3. Государственное влияние на отрасли (антимонопольная политика)
- 4.. Государственное регулирование конкуренции в отрасли
5. Лояльная налоговая политика

- Экономическая стабилизация
2. Понижение курса национальной валюты и ставки рефинансирования
3. Высокий уровень инфляции
- 4 Высокий уровень безработицы
5. Систематическое повышение цены на энергоресурсы
6. Конкуренция на внутреннем рынке

Социум

S

Технология

T

- 1.Благоприятная демографическая ситуация
2. Незначительное увеличение доходов населения
3. Повышение социальной мобильность населения
4. Снижение активности потребителей

- 3.Вытеснение старых видов рекламы новыми продуктами (в сфере телевидения, интернета)
- 4.Увеличение количества новых патентов на рекламную деятельность

Табл. 7-Результаты анализа внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы

Вес Оценка Взве-

шенная

оценка

Возможности

Благоприятная демографическая

ситуация 0,05 4 0,20

Незначительное увеличение доходов населения 0,10 2 0,20

Государственная поддержка малого

бизнеса 0,20 1 1,00

Экономическая стабилизация 0,15 1 0,15

Угрозы

Усиление государственного регули-

рования 0,15 4 0,60

Конкуренция на внутреннем рынке 0,10 4 0,40

Новые технологии 0,15 2 0,30

Снижение активности потребителей 0,10 2 0,20

Суммарная оценка 1,0 3,05

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция организации на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне. Это говорит о том, что руководство агентства при разработке стратегического плана развития должно учитывать влияние внешней среды, а так же разработать ряд мер по снижению негативного влияния внешней среды и максимальному извлечению выгоды из сложившейся обстановки во внешней среде.

2.4. Совокупный анализ внешней и внутренней среды организации

Как было отмечено в теоретической части работы, универсальным методом стратегического анализа является **SWOT-анализ**, где выявляются угрозы и возможности со стороны внешней среды и сильные и слабые стороны организации, на основе которых должна быть построена будущая стратегия организации. SWOT-анализ используют для совокупного анализа внешней и внутренней среды организации.

Табл.8 Матрица SWOT анализа BTL-агентства «Пионер»

Сильные стороны

Слабые стороны

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

Производство (производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество оказываемых ус *Финансы* (низкие издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса)

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

Маркетинг (высокое качество услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия, эффективность применяемой модели работы с клиентами, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, высокая квалификация *основного* персонала).

индивидуальный подход к каждому клиенту

закрепление заказчика за отдельным менеджером.

Возможности

Текучесть кадров:

Неквалифицированные кадры

Отсутствие опыта и инициативы у работников

Высока цена услуг

Большой промежуток времени между проведением рекламной акции и реальным экономическим результатом

Отсутствие мощной саморекламы

Низкая покупательная способность

Пока не достигнут эффект "достаточной взаимозаменяемости персонала"

Падение эффективности тех или иных видов рекламного обслуживания

Сезонность

Перенасыщение рынка рекламной продукцией

отсутствие собственного производства (изготовление баннеров, сувенирной продукции и т.д.)

Угрозы

Благоприятная демографическая ситуация

Рост популярности отечественных разработок в сфере рекламы

Повышение интереса общественности к креативным новинкам компании

Расширение диапазона оказываемых услуг

Выход на рынок услуг за пределы г. Барнаула

Появление крупных заказчиков

Поддержка бизнеса со стороны государства

скидки постоянным клиентам;

знание своего сегмента рынка;

отсутствие конфликтов с местными властями

Старение населения

Отсутствие заинтересованности

предприятий в рекламе

Увеличение себестоимости

услуг Конкуренция аналогичных фирм

Инфляция

Нестабильность экономики страны

Отсутствие налоговых льгот

Для успешного применения SWOT-анализа важно не только вскрыть возможности и угрозы, но и оценить их с точки зрения того, насколько они важны для организации.

Для этого строятся матрица возможностей «таблица 9» и матрица угроз «таблица 10».

Таблица 9. Матрица возможностей.

вероятность использования возможностей	влияние		
	сильное	умеренное	малое

высокая	появление новых технологий, скидки постоянным клиентам, знание своего сегмента рынка	Благоприятная демографическая ситуация Рост популярности отечественных разработок в сфере рекламы
средняя	выгодное расположение в масштабах города Расширение диапазона оказываемых услуг выход на рынок услуг за пределы г. Барнаула	отсутствие конфликтов с местными властями
низкая		Поддержка бизнеса со стороны государства

Таблица 3. Матрица угроз.

вероятность использования возможностей	влияние			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы

высокая	нестабильность экономики страны	стремительно растущий уровень конкуренции	Увеличение себестоимости услуг
средняя			рост цен на услуги, перенасыщение рынка рекламной продукции
низкая	Инфляция		

Таблица 10. Матрица SWOT.

возможности

угрозы

знание своего сегмента
рынка позволит компании
подобрать индивидуальный
подход к каждому клиенту;

компания имеет стабильную
клиентскую базу, что
позволяет давать скидки
постоянным клиентам, а
также каждый клиент
закреплен за отдельным
менеджером;

Повышение заработной
платы персонала за счет
увеличения объемов
оказываемых услуг

Выход на рынок за пределы
города способствует
расширению клиентской
базы

стремительно растущий уровень
конкуренции может негативно сказаться на
клиентской базе. Клиент может уйти к
конкуренту, если он предоставит более
выгодные условия;

компания предоставляет широкий
ассортимент оказываемых услуг. Но в связи
с ростом цен на услуги, клиент будет
искать более выгодные условия;

<p>В связи с перенасыщением рынка рекламной продукцией целесообразно ввести систему скидок для привлечения клиентов</p>	<p>появление новых фирм на рынке, влияет на текучесть кадров в компании;</p> <p>*т.к. у компании отсутствует собственное производство, поэтому приходится заказывать продукцию для проведения акций на стороне. А в связи с ростом цен на услуги и появлением новых фирм на рынке, клиент может обратиться в ту компанию, которая занимается непосредственно только этими услугами. И может рассчитывать на более выгодные условия;</p>
<p>Благодаря повышению интереса общественности к креативным новинкам, появится возможность привлечения квалифицированных кадров</p>	<p>Отсутствие опыта и инициативы у работников</p> <p>Способствует снижению конкурентоспособности фирмы</p>
<p>Привлечение персонала к управлению организацией способствует повышению их заинтересованности в работе</p>	<p>Отсутствие опыта и инициативы у работников</p> <p>Способствует снижению конкурентоспособности фирмы</p>

Таблица 11- Ранжирование проблем предприятия по значимости

№ п/п	Проблема	Оценка проблемы	Ранг проблемы
1	Завоевание стабильной клиентской базы	46	2
2	Увеличение прибыли	58	1
3	Текучесть кадров	45	3
4	Расширение диапазона оказываемых услуг	38	4
5	Привлечение персонала к управлению	34	5

Таким образом, мы пришли к выводу, что в организации существует ряд проблем, основные из них представлены в табл. 11. На основании полученных данных мы предлагаем разработать стратегию развития фирмы по устранению и минимизации действия данных проблем. Так как организация работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее лучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на реализацию своих конкурентных преимуществ и направленная на расширение услуг, снижение текучести кадров. Для успешной деятельности организации нужно минимизировать издержки и укрепить свою конкурентную позицию на рынке города Барнаула.

3. Разработка рекомендаций по организации и управлению процессом обследования организации, формированию постоянного мониторинга внешней и внутренней среды

По результатам проведенного анализа внутренней и внешней среды ВТЛ-агентства «Пионер» мы пришли к выводу, что организация нуждается в формировании системы мониторинга внешней и внутренней среды.

Формирование постоянного мониторинга внешней и внутренней среды обеспечивает менеджмент предприятия актуальной, постоянно обновляемой информацией о процессах и событиях происходящих внутри предприятия и его внешней среде из различных источников, что значительно снижает степень неопределенности будущего развития и позволяет оперативно реагировать на отклонения в развитии предприятия. Адекватная и всесторонняя оценка поступающей в информационно-аналитическую систему мониторинговой информации обеспечивает возможность раннего предупреждения менеджмента предприятия о возможных изменениях во внешней среде, что дает возможность проводить соответствующие изменения в бизнес-процессах.

Для формирования данной системы мы предлагаем ввести в организации должность маркетолога и назначить его ответственным, за проведение необходимых сборов информации, маркетинговых исследований, для обеспечения максимально эффективной работы компании, повышая отдачу от ее деятельности с помощью всего комплекса маркетинга.

Маркетолог будет непосредственно напрямую подчиняться руководителю предприятия. Но кроме этого должна быть взаимосвязь с менеджерами, так как, исследуя рынки товаров и услуг, предоставляемых в агентстве, маркетолог будет определять каким заказчикам, какой вид услуг необходимо предложить и на каких условиях.

Задачи, которые необходимо выполнять маркетологу в данной организации:

- изучение рынка сбыта продаваемых услуг, тенденций его развития; прогнозирование объема продаж маркетинговых услуг;
- исследование факторов, оказывающих влияние на спрос на услугу;
- стимулирование сбыта;
- совершенствование информационного обеспечения проводимых исследований; разработка программ по стимулированию спроса и сбыта;
- ведение контроля сбыта, постоянного анализа по объему и выручке;
- разработка планов продвижения продукции;
- определение маркетинговых бюджетов;
- анализ целевой аудитории и рынка;
- прогнозирование колебаний спроса и предложения;
- мониторинг рынка конкурентов;
- исследование потребительских предпочтений.

Так же целесообразным проводить маркетинговые исследования с помощью ABC-анализа и по принципу Парето.

ABC-анализ - метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. ABC-анализ - анализ товарных запасов путём деления на три категории:

A - наиболее ценные,

B - промежуточные,

C - наименее ценные.

По сути, ABC-анализ -это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж - всё, что имеет достаточное количество статистических данных. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат. [4]

На примере агентства этот анализ можно применить следующим образом. В категорию А отнести наиболее ценных и постоянных клиентов, в категорию В - можно отнести наименее платежеспособных, но постоянных, в категорию С - наименее ценных, которые могут обратиться всего лишь один раз.

Принцип Парето - эмпирическое правило, в наиболее общем виде формулируется, как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий -лишь 20% результата». Может использоваться как базовый принцип для оптимизации какой-либо деятельности: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны.

Принцип Парето в рассматриваемой организации работает следующим образом. Существует 3 направления - качественные исследования, количественные исследования, «Тайный покупатель». На «Тайный покупатель» и часть качественных исследований приходится очень много усилий и финансовых затрат, т.е. условно говоря 80%, результат получается все лишь на 20%. И соответственно, на количественные и часть на качественные исследования приходится затрат и усилий всего лишь на 20%, зато результат получается на 80%.

Введение должности маркетолога позволит оптимизировать продажи, уменьшить недостаток оборотных средств, увеличить доходы предприятия, т.е. позволит устранить многие слабые стороны предприятия.

Бюджет маркетинга одна из весьма сложных задач, с которыми приходится иметь дело руководителям фирмы. Бюджет маркетинга включает в себя: расходы на исследования рынков, на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями, на организацию товародвижения и сбытовой сети. Финансовые средства на перечисленные мероприятия черпаются из прибыли, которая без таких расходов была бы по своей массе значительно большей, однако, с другой стороны, без расходов на маркетинг вряд ли удастся в современных условиях продать достаточное количество единиц товара, чтобы окупить затраты на исследовательские работы, не говоря уже о получении

прибыли. Поэтому выделение средств на маркетинг - это решение оптимизационной задачи с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету, то есть задачи типично прогностической. Влияние переменных к тому же, как правило, нелинейно и само должно определяться эмпирическим путем. Вот почему в определении бюджета маркетинга такую большую роль играют традиции, опыт высших руководителей фирмы и анализ маркетинговых расходов фирм-конкурентов.

Эффективность данного предложения, невозможно измерить количественно, невозможно сказать какую именно прибыль принесет изменение в организационной структуре предприятия. Современный рынок постоянно меняется и совершенствуется, и успешно работать могут только те компании, которые владеют всеми стратегиями и инструментарием маркетинговой деятельности. Постоянное развитие и успех компании во многом зависит от профессионализма маркетолога и от того, насколько целенаправленна маркетинговая политика в целом.

Так же целесообразны разработка оптимальной системы поощрения постоянных и новых клиентов фирмы, для укрепления имиджа фирмы и регулирование сроков исполнения заказов.

Еще одной, на наш взгляд, уместной рекомендацией является разработка системы корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива, это позволит руководству наладить с персоналом доверительные отношения и быть в курсе процессов и проблем внутри организации, а следовательно осуществлять эффективное управление агентством. В качестве мероприятий мы предлагаем ввести : организация конкурсов профессионального мастерства среди работников, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение “человека года” организации, банкеты и т.п

Заключение

Рыночная экономика в нашей стране и в мире в целом не стоит на месте, продолжают процессы ее развития и совершенствования, изменяются социально-политические условия во внутренних и международных масштабах, появляются новые технологии и средства рекламы. Все это ведет к тому, что организация рекламной деятельности также претерпевает некоторые изменения, органично

вплетаясь в сферу маркетинга и экономики. Следовательно, исследования в данной области можно продолжать так же долго, сколь долго рыночные отношения будут развиваться.

С целью наиболее эффективного решения стратегических задач в области рекламы необходимо четкое представление о бизнесе и особенностях товара, знать сильные и слабые стороны компании, обладать информацией о рынке - знать возможности которые он предлагаем, и представлять себе проблемы деятельности на этом рынке. Необходимо четко спланировать рекламную кампанию в отношении сроков средств рекламы, задействованных в кампании, рекламного бюджета и т.д

Список использованной литературы

1. Под общ. ред.: И.И. Мазура, В.Д, Шапиро: Всеобщая история менеджмента. - М.: ЭЛИМА, Б.Г.
2. Гайдукова Г.Н.: Инвестиционный менеджмент. - Белгород: ИПК НИУ "БелГУ", 2012
3. Григорьева Т.И.: Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. - М: Юрайт, 2012
4. Захаров Н.Л.: Управление социальным развитием организации. - М.: Инфра-М, 2012
5. Литвинюк А.А.: Организационное поведение. - М: Юрайт, 2012
6. под науч. ред. Н.М. Абдикеева ; рец.: А.А. Емельянов, И.О. Морозов: Информационный менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2012
7. Райченко А.В.: Общий менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2012
8. Аникин Б.А.: Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2011
9. Грушенко В.И.: Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений. - М.: ИНФРА-М, 2011
10. Зайцева Н.А.: Практикум по менеджменту туризма. Ситуации и тесты. - М.: Форум, 2011
11. Макаров В.М.: Менеджмент. - СПб.: Питер, 2011
12. Маленков Ю.А.: Стратегический менеджмент. - М: Проспект, 2011
13. Мамаева Т.П.: История менеджмента. Национальные модели менеджмента и их истоки. - Старый Оскол: ТНТ, 2011
14. М-во образования и науки РФ, Департамент образования, культуры и молодежной политики Белгородской области, БелГТУ им. В.Г. Шухова: Белгородская область: прошлое, настоящее и будущее. - Белгород: Изд-во

БГТУ им. В.Г. Шухова, 2011

15. Парахина В.Н.: Стратегический менеджмент. - М: КНОРУС, 2011
16. Переверзев М.П.: Менеджмент в молодежной политике. - М.: ИНФРА-М, 2011
17. Пивоваров С.Э.: Операционный менеджмент. - СПб.: Питер, 2011
18. Под общ. ред. Э.М. Короткова и С.Д. Резника : Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование. - М.: ИНФРА-М, 2011
19. Бараненко С.П.: Инновационный менеджмент. - М: Центрполиграф, 2010
20. под ред. Г.А. Титоренко: Информационные системы и технологии управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011
21. под ред. И.В. Мишуровой: Технологии кадрового менеджмента . - М.; Ростов н/Д: МарТ, 2011
22. Под ред. проф. М.П.Переверзева: Менеджмент. - М: ИНФРА-М, 2011
23. Ред.коллегия: к.с.н., профессор Т.П.Беликова; к.п.н., доцент А.В.Боева; к.ф.-м.н., старший преподаватель И.О.Гордеева; к.п.н., доцент И.И.Палашева; к.э.н., доцент А.А.Удовикова: Современные исследования в экономике, финансах и бизнесе: методы и технологии. - Старый Оскол: Оскол-Информ, 2011
24. Интернет ресурс: [<http://works.doklad.ru/view/E5nh5NFYTPk.html>]- Свободный доступ
25. Интернет ресурс: [<http://myuniversity.ru>]-Свободный доступ