

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы в том, что любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они предопределяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей.

Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспособливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Цель исследования провести анализ внешней и внутренней среды организации.

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие внешней и внутренней среды организации, ее характеристику;
- провести анализ макросреды и микросреды организации;
- представить методы анализа внешней среды организации.

Объектом исследования является организация ООО «ЛИКО».

Предметом исследования является внешняя и внутренняя среда предприятия.

В качестве источников в работе используются: законодательные и другие нормативные акты российского государства; нормативно-методические документы (стандарты, методические рекомендации, правила, инструкции); специальная литература по теме; учебники и учебные пособия.

Методы исследования, применяемые в работе: анализ и обобщение специальной литературы, публикаций в периодических изданиях, посвященных теме исследования. Методологическая основа курсовой работы включает: системный анализ, сравнение, типологизацию, теоретическое прогнозирование.

В первой главе исследования будут даны определения по теме работы, рассмотрена характеристика внешней и внутренней среды организации.

Во второй главе будут представлены методы анализа внешней среды организации.

В третьей главе будет проведен анализ внешней и внутренней среды организации, на примере торгового предприятия.

Структура работы состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованных источников.

1. Анализ внешней и внутренней среды организации

1.1 Понятие внешней среды организации, ее характеристика

Внешняя среда — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы.

Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения как миссии и целей

фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы.

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды [1, с. 71]:

- взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;
- сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;
- подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;
- неопределенность внешней среды — соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Таким образом, анализ внешней среды - 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, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Очевидно, что, не зная среды, организация не может существовать.

Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Поэтому вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее целей.

1.2 Понятие внутренней среды организации, ее характеристика

Анализ внутренней среды организации имеет следующие значение для организации [2, с. 56]:

- информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;
- анализ внутренней среды позволяет уяснить цели и задачи организации;
- указывает на то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Внутренняя среда организации — совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку. В составе внутренней среды можно выделить две части: ресурсную часть, операционную часть.

Внутренние переменные – ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Но это вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством [2, с. 61].

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 расширить и укрепить. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Рассмотрим ресурсную часть организации — совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технология управления, информация, необходимая для принятия управленческих решений и т. п.), финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс.

Операционная часть организации — совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части включаются процессы, связанные с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров (работ, услуг), процессы поставки производственных ресурсов, производства и сбыта продукции.

Подобная структура внутренней среды позволяет выделить состав объектов управления, но не дает ответа на вопрос о технологии управления. Для этого может быть использовано иное определение внутренней среды. Внутренняя среда — это ситуационные факторы внутри организации, на которые оказывают воздействие управленческие решения. Выделяют следующие элементы внутренней среды: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

Производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество термиологии; патенты, торговые марки и т. п. [3, с. 59].

Персонал: структура, потенциал, квалификация; количественный состав работников; производительность труда; текучесть кадров; стоимость рабочей

силы; интересы и потребности работников.

Организация управления: организационная структура; система управления; уровень менеджмента; квалификация; способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций.

Маркетинг: товары, произведенные фирмой; доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

Финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли. Для успешного развития организация должна постоянно выявлять имеющиеся и потенциальные возможности в отношении наиболее эффективного использования своих ресурсов (интеллектуальных, информационных, трудовых, материальных, финансовых). Именно эти ресурсы составляют рыночный потенциал организации. Они всегда ограничены, неравномерно развиты как в количественном, так и в качественном отношении.

Развитость одного вида ресурса может представлять силу по отношению к открывшемуся из окружающей среды шансу (высокий научно-технический потенциал на рынке наукоемкой продукции), и, наоборот, нехватка какого-либо из ресурсов может нести в себе угрозу существованию организации (отсутствие надежных поставок материальных ресурсов ведет к перебоям в производстве и срыву сроков исполнения заказов, потере потенциальных заказчиков и рыночных позиций).

Главная задача организации состоит в реализации открывающихся во внешней среде благоприятных возможностей (шансов), путем выделения своих сильных сторон, и ограничении внешних угроз существованию и развитию организации, путем нейтрализации слабых сторон. Ее эффективное решение и определяет содержание менеджмента организации.

1.3 Анализ макросреды организации

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения. Стратегическими факторами макросреды считаются такие направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия. Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии.

Анализ макросреды может выполнить следующее [6, С. 97 - 108]:



Рис. 3.1. Структура макросреды в диагностическом анализе

Рисунок 1 – Структура макросреды в диагностическом анализе

С целью облегчения анализа макросреды, обычно выделяют шесть основных ее сегментов: 1) социальный, 2) экономический, 3) политический, 4) технологический, 5) экологический, 6) институциональный.

Рассмотрим основы анализа, помогающего идентифицировать, отслеживать, прогнозировать и оценивать изменения, происходящие в макросреде. Такой анализ состоит из следующих четырех этапов [6, С. 98]:

1. Сканирование окружающей среды для выявления имеющихся и возникающих изменений.

2. Мониторинг отдельных трендов окружающей среды и образцов изменения с целью определения характера их эволюции.
3. Прогнозирование – определение будущего направления изменений в окружающей среде.
4. Оценивание текущих и будущих изменений окружающей среды с точки зрения стратегий и их последствий для организации.

Особенности каждого из указанных этапов определяется стратегическими установками конкретной организации.

1.4 Анализ микросреды организации

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшего существования.

Анализ микросреды включает в себя анализ следующих элементов внешней среды фирмы: потребителей, поставщиков, конкурентов и рынка рабочей силы.

Анализ потребителей позволяет организации оценить основных покупателей своей продукции, узнать их демографические характеристики, предпочтения и вкусы, примерный уровень достатка, отношение к продукции и другие характеристики покупателей. Для анализа необходимо составить профиль потребителя. Он состоит из следующих показателей [6, С. 101]:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики;
- социально-психологические характеристики;
- экономические характеристики;
- отношение потребителей к продукции или услугам.

Анализ поставщиков позволяет организации оценить основные характеристики поставщиков для эффективного их взаимодействия. Основным направлением анализа является оценка конкурентной силы поставщиков. Для этой цели используются следующие показатели:

- Уровень специализации поставщика;
- Величина стоимости для поставщика переключение на других клиентов;
- Важность для поставщика объемов продаж;
- Характеристика деятельности поставщика (стоимость, формы и методы поставки, наличие скидок и т.п.);
- Гарантии качества поставляемых товаров или услуг.

Изучение конкурентов имеет очень важное значение для фирмы. Оно направлено на выявление слабых и сильных сторон конкурентов, что позволяет построить свою стратегию конкурентной борьбы.

При анализе конкурентов изучают: ассортимент, месторасположение организации, ценовую политику, сервис, маркетинг.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач.

2. Методы анализа внешней среды организации

2.1 SWOT - анализ

При определении личной стратегии или разработке стратегии бизнес-единицы, компании, корпорации и т.д. необходимо чётко представлять возможности и угрозы на каждом из рынков. Необходимо уменьшить влияние слабых позиций. При анализе сильных и слабых сторон обязательно следует обратить внимание на сложившуюся корпоративную культуру компании и политику собственников. Она определяет ограничения и возможности при выборе направлений развития. При анализе рынка и внешних угроз необходимо провести детальный анализ ключевых

конкурентов. Это поможет лучше понять сильные стороны компании и продумать возможные действия со стороны конкурентов при выборе новой стратегии или создании нового бизнеса.

SWOT – метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы), представлен в виде матрицы (рис. 2) [10, С. 349-351].

Акроним SWOT был впервые введён в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором К. Andrews. Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях в стране и за её пределами.

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

Сопоставление слабых и сильных сторон предприятия дает возможность дальнейшего анализа и разработки стратегии фирмы.



Рисунок 2 - Матрица SWOT - анализа

По результатам SWOT-анализа аналитический отдел предприятия может провести: [10, С. 349-351].

– сегментирование рынка, в частности определение переменных и критериев для сегментирования, сбор данных о сегментах, выбор сегментов;

– позиционирование продукта или предприятия, а именно: выявление различий с конкурентами;

- определение конкурентной позиции и дальнейшей стратегии.

Перед SWOT-анализом рекомендуется проводить STEP-анализ (анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов).

2.2 SNW - анализ

Данный анализ предназначен для стратегического анализа внутренней среды организации, а точнее её сильных, слабых сторон, а также нейтральной или усреднённой оценки определённых элементов на предприятии. В части S (Strength) и W (Weakness) эта методика схожа со SWOT анализом, однако она самостоятельна и имеет свои особенности [12, С. 84].

Метод SNW анализа заключается в оценке частей организации. Количество этих частей определяется индивидуально, но есть определённые стандарты, которые призывают рассматривать именно их. Стандарты, конечно, нигде не прописаны, а установлены деловой практикой. Первый шаг, после составления и ранжирования списка, необходимо выписать шаги по переводу слабых и нейтральных сторон в сильные.

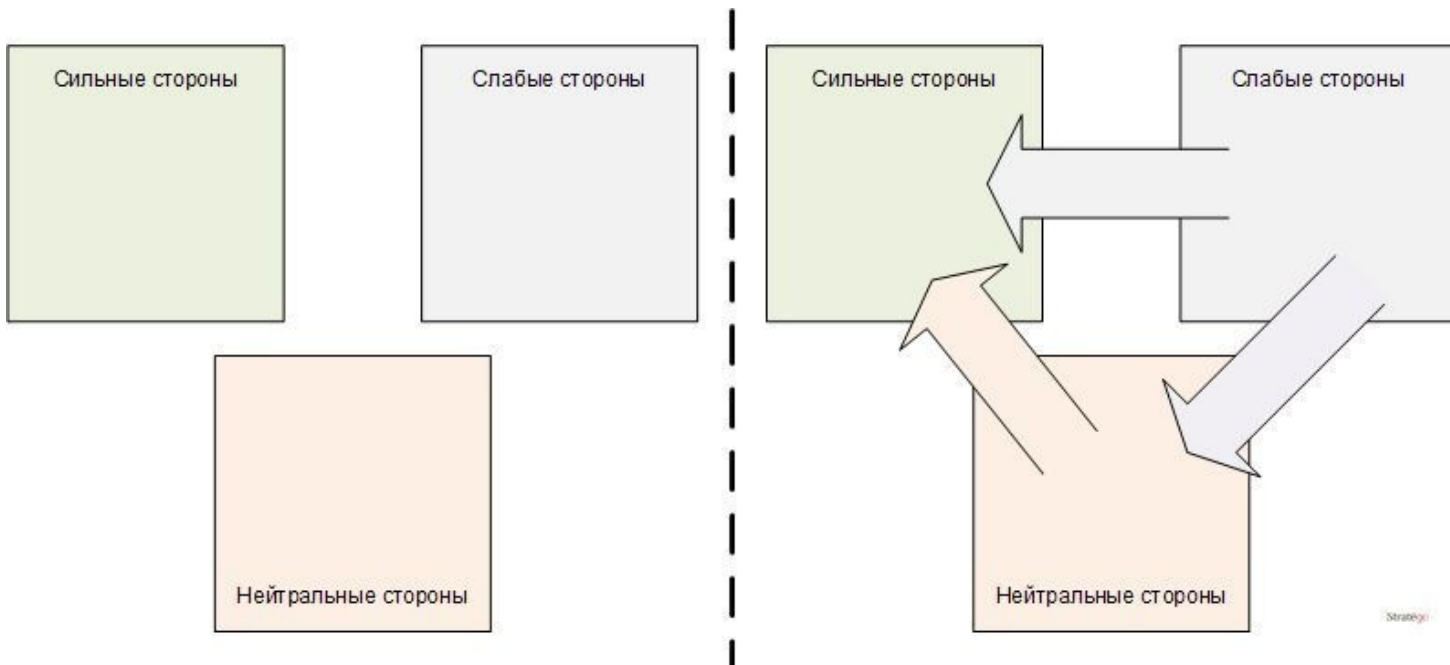


Рисунок 3 – Схема SNW анализа

Вторым шагом выписывается то, как Вы из слабых сторон собираетесь делать сильные, ну или хотя бы нейтральные.

При использовании данного анализа необходимо сравнивать анализируемую организацию с конкурентами, только тогда возможно сделать SNW анализ эффективным инструментом.

2.3 PEST - анализ

PEST-анализ – метод исследования макроэкономической среды. В названии зашифрованы изучаемые компоненты [12, С. 104]:

1. Политика. Политическая система, стабильность ситуации в стране влияет на деловую активность предприятия. Правовые акты устанавливают нормы взаимоотношений в бизнес-среде. Деятельность любой компании должна осуществляться в рамках законодательства.
2. Экономика. С помощью этой составляющей анализа изучаются темпы инфляции, величина процентной ставки, курсы валют, уровень безработицы и заработной платы и т.п. Экономические показатели определяют уровень цен, прибыльность, платежеспособность клиентов.
3. Социальный компонент (потребительские предпочтения и возможности). Сюда входят традиции и ценности общества, этические нормы, вкусы, стиль жизни и т.п.
4. Технологический компонент. Эти факторы изучаются с целью поиска новых тенденций в технологическом развитии, которые помогут модернизировать оборудование, создать новый продукт, усовершенствовать процесс производства.

Анализ проводится по схеме «фактор – предприятие». Результаты заносятся в матрицу, где подлежащее – факторы, а сказуемое – сила воздействия в баллах, рангах и подобных единицах.

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений табл. 1.

Таблица 1 - PEST-анализ факторов макросреды

Политика

P

Экономика

E

1. Правительственная стабильность
2. Изменение законодательства
3. Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности
4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли
5. Налоговая политика

1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)
2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования
3. Уровень инфляции
4. Уровень безработицы
5. Цены на энергоресурсы

Социум

S

Технология

T

1. Демографические изменения
2. Изменение структуры доходов
3. Отношение к труду и отдыху
4. Социальная мобильность населения
5. Активность потребителей

1. Государственная техническая политика
2. Значимые тенденции в области НИОКР
3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)
4. Новые патенты

Порядок проведения РЕ5Т – 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, что обеспечивается нормированием.
3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная оценка для предприятия. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

2.4 Профиль среды и метод взвешивания каждого фактора

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. [8]

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.

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 относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

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).

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. [9]

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.

2.5 Анализ модели пяти сил Портера

Модель 5-ти сил Портера — инструмент стратегии, который используется для анализа привлекательности структуры рынка. Данная модель действительно актуальна в существующей на сегодня конъюнктуре рынка, ведь предметом ее исследования является изучение абсолютно неизученного, особенно для российской экономической науки, вопрос удержания и усиления рыночной власти.

Известно, что качественное экономическое исследование, пользуется заслуженным спросом не только в США, но и в других странах мира. М. Е. Портер, как ученый, пытающийся самостоятельно найти ответы на многие вопросы в области экономической науки, не опирается на работы фундаментальных экономистов и тем самым идет против устоявшихся штампов и традиций, ставя главной целью своего исследования оказание конкретной консалтинговой помощи бизнес-сообществу.

Но при этом можно говорить не только о прикладном характере модели, но и об ее фундаментальном значении [1, с. 72].

Анализ проводится путем идентификации 5 основных конкурентных сил: Первая угроза состоит в появлении конкурентов. Если в отрасли появляются новые участники, они приносят дополнительные ресурсы и стремятся присвоить себе часть рыночной доли у прежних участников, и таким образом соперничество увеличивается, а прибыль уменьшается. Угроза появления товаров-заменителей

состоит в вопросе — насколько просто заменить продукт или услугу, в частности, удешевить, т. е. если существуют аналоги товаров или услуги, предлагаемых организацией, они ограничат размер цены, которую может установить организация, и как следствие, ограничат размер ее прибыли.

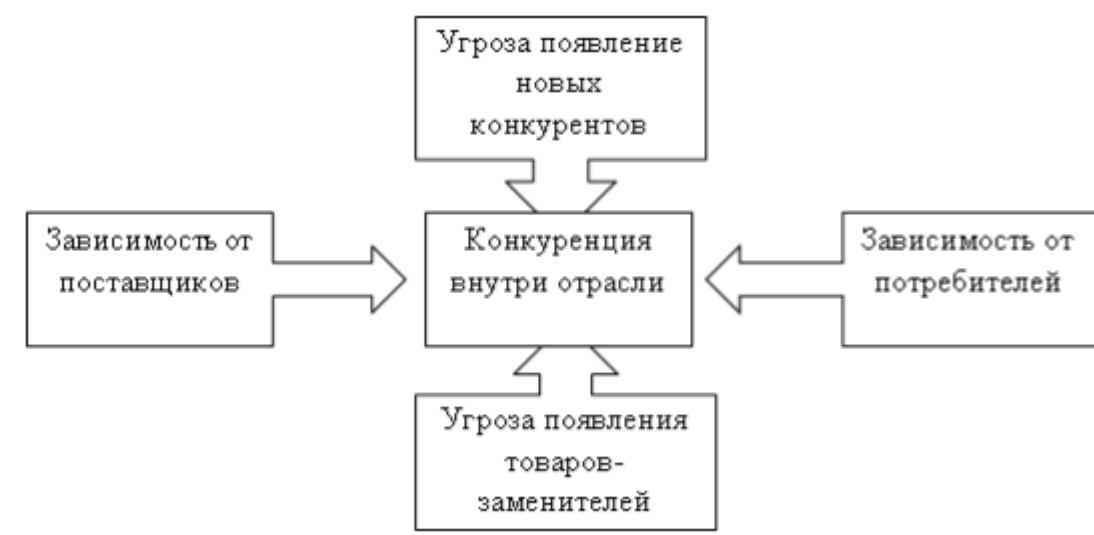
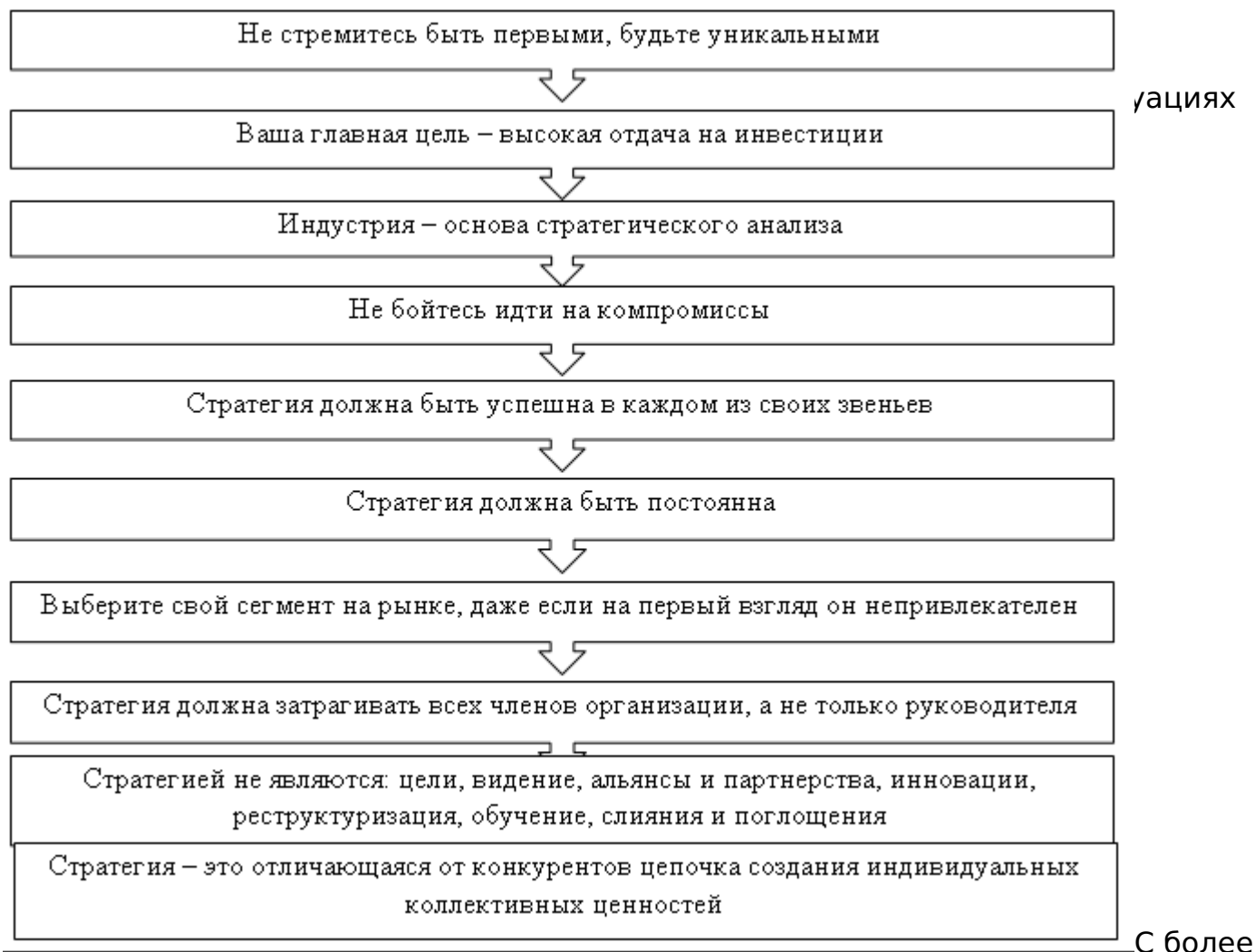


Рисунок 4 - Модель пяти сил Портера

Сильная зависимость от потребителей может быть негативна, поскольку, имея большую мощь, чем у продавца, покупатели могут тем самым снизить маржу прибыли продавца. Чрезмерная зависимость от поставщиков также может привести к тому, что поставщик будет продавать свою продукцию по более высоким ценам, что грозит появлению олигополии и даже монополии.

Конкуренция в отрасли заставляет участников вступать в ценовые, исследовательские и рекламные войны, результатом которых, вероятней всего, будет снижение прибыли. В совокупности эти силы определяют предельный потенциал прибыли отрасли. Портер подробно описывает структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции, а также особенности развития отрасли и конкурентной стратегии на различных этапах отраслевой эволюции. Иногда добавляется шестая конкурентная сила: Правительство. Модель конкурентных сил Портера является одним из наиболее часто используемых инструментов для разработки бизнес-стратегии. На базе проведенного анализа предлагаются модели конкурентных действий компаний и их руководителей с целью сохранения наилучших позиций их бизнеса. Как и все модели, модель Портера имеет свои недостатки. Необходимо проявлять осторожность при использовании данной модели: нельзя недооценивать важность существующих конкурентных преимуществ организации. Эта модель была создана для анализа



теоретической точки зрения, модель не рассматривает возможность того, что рынок может быть привлекательным, потому что в нем представлены определенные компании. Иногда создаются возможности для создания абсолютно новых рынков вместо выбора в пользу существующих. В соответствии с рекомендациями Портера, можно разработать стратегию компании, учитывая следующие 10 правил:

Рисунок 5 - Правила построения стратегии компании

«Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей» [2, с. 26].

Портер показал, что конкурентоспособность компании во многом определяется конкурентоспособностью ее экономического окружения, которая, в свою очередь, зависит от базовых условий и конкуренции внутри кластера. Главная отличительная черта учения М. Е. Портера — забота о свободе компании в условиях рыночной экономики, а точнее — о ее независимости от существующих субъектов рыночной власти.

Это обеспечивают предусмотрительность и активность поведения компании, ориентирующейся на самовыживание и постоянство получения позитивного эффекта, на рынке, и ее вынужденная гибкость как закономерная реакция на постоянно меняющиеся условия, что создает условия для спокойной работы.

Спокойствие достигается и необходимыми защитными мерами, обеспечивающими безопасность работы компании на рынке. В то же время М. Е. Портер проводит мысль не о том, что в условиях рынка все вокруг потенциальные враги, разрушающие действия, которые надо упреждать, а о том, что бизнес-сообщество взаимозависимо, экономические отношения предполагают взаимодействие субъектов хозяйствования.

И от того, как будут формировать они это взаимодействие, зависит не только результат их деятельности, но и общая обстановка в экономике — позитивная, направленная на созидание, или негативная, направленная на разрушение [3, с. 345].

На наш взгляд, модель пяти сил конкуренции служит не только пособием для самообразования аналитиков каждого из предприятий, ориентирующегося на получение максимально возможного получения прибыли, но и важна для определения приоритетов государственной отраслевой политики.

3 Проведение анализа внутренней и внешней среды предприятия на примере ООО «ЛИКО»

3.1. Общая характеристика организации ООО «ЛИКО»

Общество с ограниченной ответственностью «ЛИКО» является юридическим лицом по законодательству РФ, имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам всеми своими активами. Рассмотрим основные задачи и предмет деятельности ООО «ЛИКО». Основной целью деятельности общества является получение прибыли, а также повышение жизненного уровня и благосостояния участников общества и членов трудового коллектива.

2. Основным видом деятельности предприятия – оптовая и розничная продажа продовольственных товаров, а также торговля вино - водочными изделиями. Производственно – техническую базу предприятия составляют производственные и административные здания, находящиеся в собственности предприятия, торговая техника и механизмы для обеспечения торгового процесса, автотранспорт для доставки крупнооптовых партий товара и для административно – служебных целей.

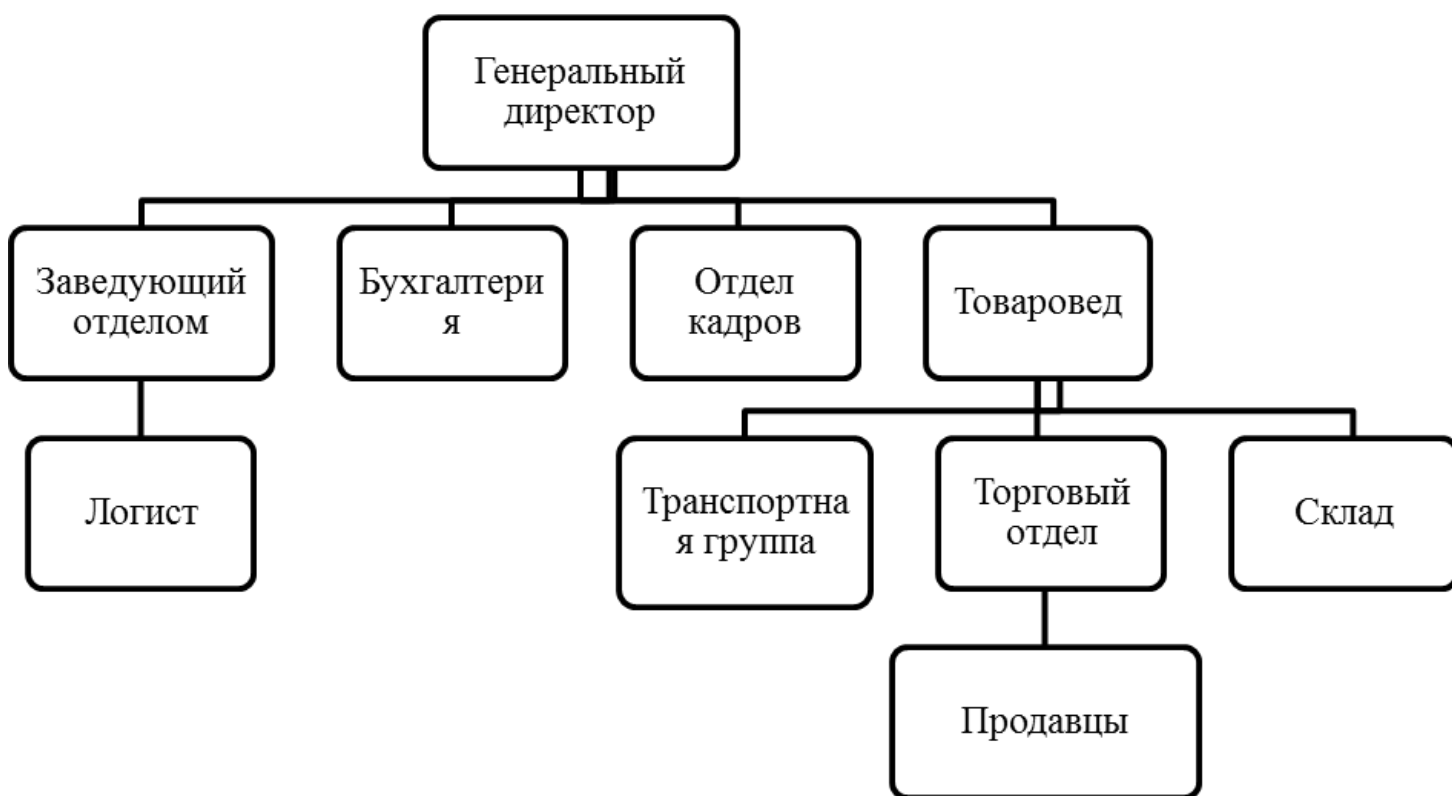


Рисунок 6 – Организационная структура предприятия

Таблица 2 - Сферы и факторы макросреды ООО «ЛИКО»

Сфера

макросреды

Факторы макросреды

- 1.1. Стабильность демократических преобразований в стране
- 1.2. Вероятность возврата к прошлой политической системе
- 1.3. Криминальная обстановка в стране
- 2.1. Тенденции изменения внешнеэкономических связей
- 2.2. Дефицит бюджета страны (%).
- 2.3. Среднегодовые темпы инфляции
- 2.4. Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности
- 2.5. Уровень развития финансовой системы страны
- 3.1. Место страны в мире по продолжительности жизни
- 3.2. Место страны в мире по жизненному уровню населения
- 3.3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин)
- 3.4. Рождаемость и смертность населения страны
- 3.5. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др.
- 3.6. Миграция населения

- 4.1. Наличие федеральных правовых актов (указов Президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т.п.) по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров и услуг, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и т.д.
 - 4.2. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны
 - 4.3. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм
 - 4.4. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов
 - 5.1. Параметры экосистемы страны
 - 5.2. Количество городов и удельный вес численности их населения, которые не отвечают требованиям по экологичности
 - 5.3. Затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны
 - 6.1. Характеристика климатических факторов страны
 - 6.2. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны
 - 7.1. Характеристика системы информации страны
 - 7.2. Уровень компьютеризации страны
4. Правовые факторы
5. Экологические факторы
6. Природно-климатические факторы
7. Научно-технические факторы

8. Культурные факторы
- 8.1. Средний уровень образования населения страны
- 8.2. Отношение людей к окружающему миру

На основании таблицы 2 можно сказать, что политико-правовые воздействия – это ограничения в процессе принятия решения, являющиеся результатом правовых и управленческих рамок, внутри которых ООО «ЛИКО» должно или желало бы действовать. Эти рамки налагают на ООО «ЛИКО» обязанности по защите прав потребителей и окружающей среды.

Рассмотрим теперь прямой фактор внешней среды, как конкуренты.

Анализ конкурентов должен начинаться, прежде всего, с определения фирм, которые можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов. Изучение последних имеет особо большое значение в условиях быстрого роста рынка и сравнительно легкого доступа на него. В настоящее время в пос. Монгохто существуют несколько компаний работающих на рынке. Наиболее крупные из них: ИП Ерсонов, ООО «Дальмаг».

Таблица 3 - Матрица конкурентоспособности ООО «ЛИКО»

	Удельный вес критерия	Взвешенная оценка					
		ООО «ЛИКО»	ИП Ерсонов	ООО «Дальмаг»	ООО «ЛИКО»	ИП Ерсонов	ООО «Дальмаг»
1. Ассортимент	0,3	9	10	9	2,7	3	2,7
2. Цена	0,25	9	8	9	2,25	2	2,25
3. Качество товара	0,15	8	8	8	1,2	1,2	1,2

4. Условия оплаты	0,15	9	8	10	1,35	1,2	1,5
5. Имидж фирмы	0,1	10	9	10	1	0,9	1
6. Скидки на товар	0,05	6	5	10	0,3	0,25	0,5
ИТОГО:	1	51	48	56	8,8	8,55	9,15

Как видно из таблицы 3, наибольшую взвешенную оценку (9,15) получило ООО «Дальмаг», а наименьшую (8,55) — ИП Ерсонов, ООО «ЛИКО»- 8,8 балла. На основании таблицы 3 построим многоугольник конкурентоспособности ООО «ЛИКО» (рис. 1). В таблице 5 мы выделили критерии, представляющие собой совокупность параметров, которые оценили по 10-ти балльной шкале (1 — минимальная оценка, 10 — максимальная оценка).

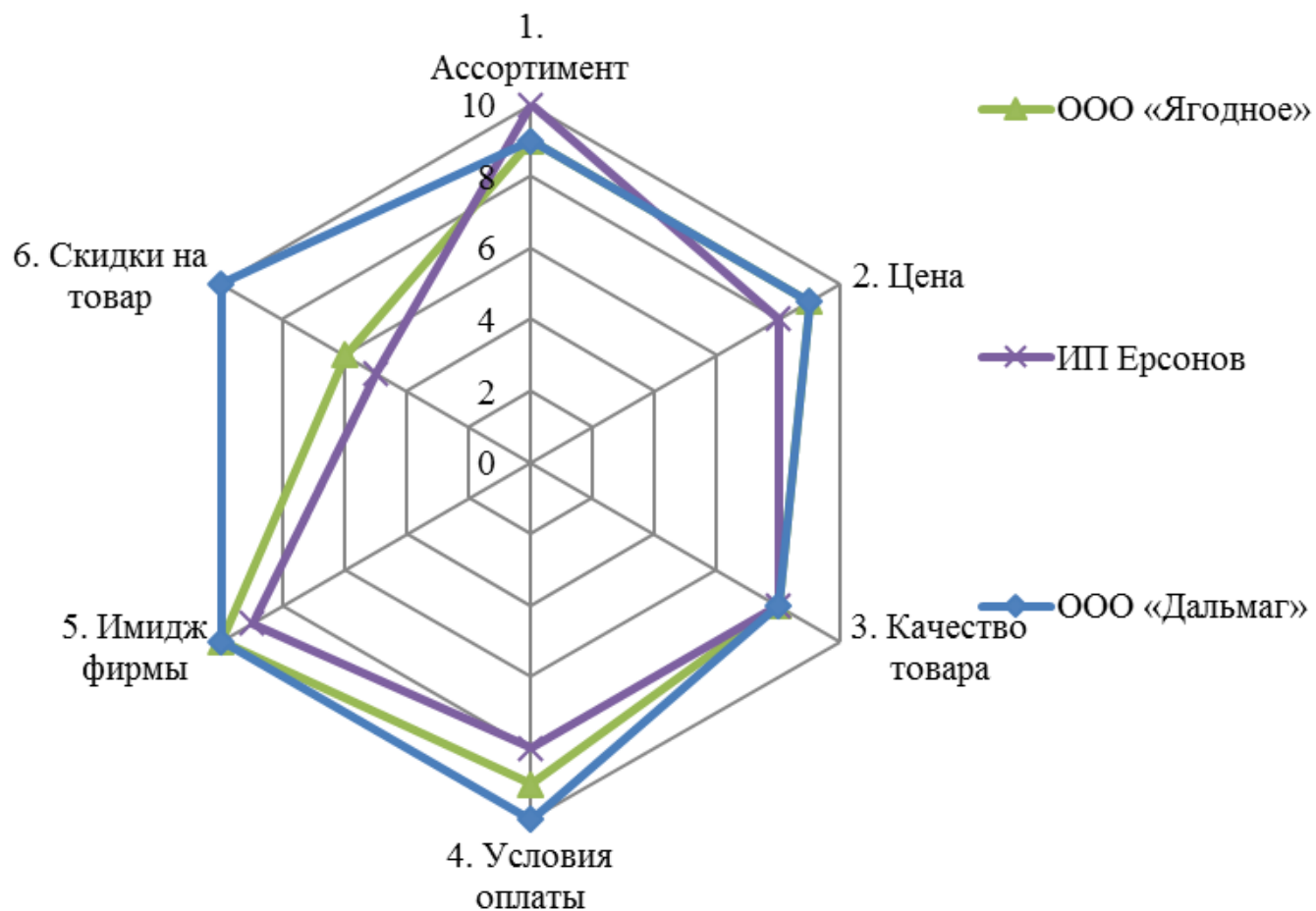


Рисунок 7 - Многоугольник конкурентоспособности ООО «ЛИКО»

Для анализа конкурентной позиции фирмы на рынке необходимо оценить, насколько организация готова к эффективной деятельности в области качества и конкурентоспособности продукции. Оценку внутренней среды – её силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз SWOT – анализ. Проведем SWOT- анализ ООО «ЛИКО».

Таблица 4 - SWOT – анализ ООО «ЛИКО»

Возможности (O)

Угрозы (T)

1. Постоянное увеличение доли рынка
2. Повышение спроса на продукцию
- 3.. Благополучное развитие рынка сбыта продукции
4. Продажа более дорогой продукции
5. Поддержка со стороны государства

1. Появление сильного конкурента
2. Изменение вкусов и потребностей клиентов
3. Мало запасов, которые обеспечивали бы потребности продукции в течение года
4. Инфляционные процессы

Сильные стороны (S)

SO-стратегия

ST-стратегия

1. Наличие постоянного и надежного покупателя
2. Широкий выбор продукции
3. Хороший имидж магазина
5. Доступные цены на товары
6. Финансово устойчивое положение предприятия
7. Устанавливаются скидки на товар

- Расширение ассортимента продукции
- Увеличение площади магазина
- Предложение новых услуг

Создание системы учета.
Снижения затрат за счет увеличения объемов продаж.

Слабые стороны (W)

WO - стратегия

WT-стратегия

1. Высокая арендная плата		
2. Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии	Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности организации.	Расширение каналов товародвижения.
3. Отсутствие постоянной рекламы продукции	Создание единой службы маркетинга на предприятии.	Создание системы обратной связи с клиентами
4. Отсутствие опыта маркетинговых исследований	Увеличение рыночной доли компании за счет завоевания новых сегментов рынка	
5. Маленький склад под запасы продукции		

На основании таблицы 4, SWOT-анализ раскрыл слабые и сильные стороны данной компании. Составленная матрица SWOT-анализа позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, которые должна провести компания для совершенствования системы управления маркетингом:

- Развитие маркетинговой деятельности.
- Усиление рекламной деятельности.
- Выход на дополнительные группы потребителей.
- Расширение ассортимента продаваемой продукции.
- Предложение новых услуг.

Для проведения количественного анализа можно построить матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицы 5 и таблицы 6, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Таблица 5 - Матрица позиционирования возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	Расширение ассортимента	Ввод в действие новых услуг	Совершенствование менеджмента
Средняя вероятность	Увеличение рекламной и маркетинговой деятельности, провести новые акции	Снижение цен на продукцию;	Обучение персонала навыкам продаж, общению с покупателями
Низкая вероятность	Увеличение площади магазина	Продажа более дорогой продукции	Поддержка со стороны государства

Вывод: Эта матрица нам показывает, что для того чтобы удержать лидерство магазину нужно обязательно реализовать: диверсификацию ас-сортимента продукции, ввести новые услуги, увеличить рекламную и маркетинговую деятельность, провести новые акции, реализовать при наличии ресурсов: увеличить площадь магазина, усовершенствовать систему управления, снизить цены на некоторые товары, не рассматривать: поддержку со стороны государства, обучение персонала, продажу более дорогой продукции.

Таблица 6 - Матрица позиционирования угроз

Сильное влияние Умеренное влияние Слабое влияние

Высокая вероятность	Рост безработицы,	Сбои в поставках продукции;	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов; Скачки курсов валют
Средняя вероятность	Снижение уровня жизни населения;	Изменение покупательских предпочтений; Ужесточение законодательства	Рост налогов и пошлин Рост темпов инфляции;
Низкая вероятность	Изменение уровня цен;	Усиление конкуренции	Ухудшение политической обстановки

Вывод: Эта матрица нам показывает, что на ООО «ЛИКО» оказывает сильное влияние такие угрозы, как:

- рост безработицы, который приводит к снижению спроса на товары;
- снижение уровня жизни населения, сбои в поставках продукции.
- Умеренное влияние:
 - изменение уровня цен;
 - ужесточение законодательства;
 - изменение покупательских предпочтений;
 - скачки курсов валют;
 - увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов.

Слабое влияние:

- ухудшение политической обстановки;
- усилении конкуренции;
- рост налогов и инфляции.

ООО «ЛИКО» на сегодняшний день работает с 53 поставщиками. Наиболее крупные из них представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Поставщики ООО «ЛИКО»

Поставщик	Наименование товара	Условия работы
1	2	3
ИП Васильев	Колбасные изделия и мясные деликатесы: Окорок «Княжеский», Шейка «Московская», «Пастрома», колбаса «Флотская», «Дальневосточная ветчинная» и так далее.	10 банковских дней отсрочки платежа, скидка на товар 10 % , возврат поставщику некачественной продукции в течение суток.
ИП Генцель «Талисман»	Колбасные изделия, мясные деликатесы , мясные полуфабрикаты: Голяшка. Свиная запеченная, закуска «Деревенская» прессованная, Окорочек «Любительский» запеченный, окорочок «Онежский», голубцы, «кардонблю», «биточки мясные», котлеты «Киевские», «Московские» и так далее.	10 банковских дней отсрочки платежа, скидка на товар 3 %, возврат поставщику некачественной продукции в течение суток.
ЗАО «Продис»	Мясо, овощная заморозка	10 банковских дней отсрочки платежа, возврат поставщику некачественной продукции в течение суток.

ИП Маринкевич	Товары бакалейной группы.	10 банковских дней отсрочки платежа, возврат поставщику некачественной продукции в течение месяца.
«Столица-Амур»	Табачные изделия, карты экспресс-оплаты.	10 банковских дней отсрочки платежа, скидка на товар 2 % , возврат поставщику некачественной продукции в течение месяца.
ООО «Север»	Кондитерские изделия.	10 банковских дней отсрочки платежа, скидка на товар 6 %.
ИП Кублякова	Рыбные пресервы	10 банковских дней отсрочки платежа, возврат поставщику некачественной продукции в течение суток.
ОАО «Дакгомз»	Молочная продукция	10 банковских дней отсрочки платежа + лимит, возврат поставщику некачественной продукции в течение суток.

Закупка товара происходит следующим образом.

Создается закупка товара при личной их отборке на базе, или могут быть переданы по телефону, или письменной форме через экспедитора. Есть еще основной метод – централизованная доставка, при которой поставщики завозят товары своими средствами.

Рассмотрев внешнюю среду ООО «ЛИКО» можно сделать вывод, что присутствует сильная конкуренция, внешняя среда предприятия достаточно переменчива.

Так как компания работает с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет стратегия увеличения бюджетов рекламных кампаний и привлечение новой клиентской базы за счет предоставления новых акций, скидок, нового товара и своевременном информировании о них.

3.2 Рекомендации по совершенствованию деятельности организации на основе анализа внешней среды ООО ЛИКО

Основными потребителями являются жители поселка, люди с разными доходами и разными социальными статусами, так как магазин является магазином шаговой доступности, то потребители выбирают в основном товар первой необходимости, продукты ежедневного спроса.

Для устойчивого развития предприятия ООО «ЛИКО» требуется постоянное планирование производственной стратегии, обеспечение ресурсами, товарооборот, стимулирования сбыта, регулирование ценообразования, работа с поставщиками и т.д. Перед организацией, действующей на рынке товаров и услуг, стоит задача обеспечения не только выживаемости, но и непрерывного развития, наращивания своего потенциала.

Главным приоритетом Общества является своевременное обеспечение покупателей качественным товаром. Миссия предприятия заключается в качестве поставляемых товаров, продукция обязана соответствовать товарным стандартам. Стратегией фирмы на данный момент является стратегия развития за счет расширения и освоения каналов сбыта, а также стратегия усиления позиций на уже освоенном рынке. Компания ООО «ЛИКО» решила провести маркетинговые исследования, а также разработку и проведения рекламной кампании. Стратегическими задачами при расширении рынка сбыта является:

1 Привлечение новых покупателей: информирование покупателей о новых товарах, акциях.

2 Расширение ассортиментной продукции за счет новых поставщиков.

3 Проводить дегустацию одного нового товара раз в неделю.

4 Использовать желтые ценники на товары со скидкой.

5 Открытие отдела экологически чистых продуктов.

В настоящее время в России больше внимание уделяется «экологии» питания человека. Рынок этих экологических продуктов быстро расширяется.

По данным обследования маркетингового агентства РБК в период с 2015 по 2018 продажа экологически чистых продуктов увеличилась в крупных и центральных городах России почти в 25 раз.

В Хабаровском крае рынок экологически чистых продуктов представлен в основном небольшими домашними хозяйствами, которые реализуют свою продукцию на рынках городов. В 2015г. с связи с вводом санкций сложилась ситуация для увеличения продаж экологически чистых продуктов. В 2017г. было продано данной продукции по России на сумму: 11 431,5 млрд. руб. [34]

По данным IFOAM, мировой рынок экопродуктов в 2017 году вырос примерно на 12% – с \$ 60,9 до 68 млрд – в то время, как рост потребительского рынка в целом в этот период составил только 4,5%. Если рынок органических продуктов и далее сохранит динамику роста, то к 2020 году его объем может достичь \$ 200-250 млрд. [34]

Наиболее быстрорастущими сегментами рынка экологически чистых продуктов являются «овощи и фрукты», «молоко и молочные продукты». При этом сегменты «мясо, птица», «хлебобулочные изделия» и «напитки» растут более быстрыми темпами, но по объему отстают от лидеров.

Рост продаж органической продукции свидетельствует о том, что потребители готовы к дополнительной стоимости. Россияне становятся все более требовательными к продуктам питания, для них важно, чтобы продукты были натуральными, при их производстве не использовалась генная инженерия, и они не наносили вреда здоровью.

Основными каналами реализации органических продуктов являются розничные сети (супермаркеты, гипермаркеты, дискаунтеры) – на них приходится 41% продаж. Доля специализированных магазинов составляет 26%, а доля прямых продаж – 13%.

За счет продукции новых поставщиков будет открыт отдел экологически чистых продуктов. Для отдела экологически чистых продуктов будет выделена площадь 12м². Будет увеличен штат на два продавца.

Продукция:

- мясо (разных животных и птиц);
- яйца (куриные, перепелиные);
- овощи;
- зелень;
- ягоды;
- молоко, кефир, йогурты, творог и другую молочную продукцию.

Потребителями выступят люди, которые интересуются вопросами здорового образа жизни, это женщины с высшим образованием и уровнем дохода от среднего и выше, в возрасте от 25 до 45 лет. Более половины потенциальных покупателей — это молодые родители, которые озабочены поиском полностью безопасных и низкоаллергических продуктов для своих детей. На открытие этого отдела планируется:

- 20 000 рублей на торговое оборудование (3 витрины);
- 100 000 рублей на первый закуп товара;
- 2 000 рублей за первый месяц аренды.

При средней ежедневной выручке отдела 4000 рублей, торговая наценка около 200% (т.е. себестоимость товара составляла около 33% от выручки), арендная плата – 2000 в месяц, зарплата продавцов – 700 рублей за «выход» + 5% от выручки. Таким образом, ежемесячная выручка была 120 000 рублей, а доход составит:

120 000 (выручка) — 120 000*33% (закуп товара)- 30*200 (оклад продавцов) — 120 000*5% (премия продавцов) — 2 000 (аренда) - 5000 (налоги) = 61 400 рублей в месяц.

Дополнительных 61 400 рублей в месяц получит предприятие дополнительной прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех организации зависит от внутреннего и внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы - к среде косвенного воздействия. Так же, как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

В результате проведенного исследования и построения SWOT-анализа, предприятию в первую очередь следует стремиться к расширению площадей и завоеванию большей доли рынка. Следует так же разработать план стимулирования покупателей с целью увеличения объемов продаж. Например, путем введения рекламных акций.

Успешное существование предприятия возможно лишь при условии достаточного знания окружающей среды, если не принимать во внимание маловероятное счастливое стечение обстоятельств. Организация вынуждена приспосабливаться к неподдающимся воздействиям факторам внешней среды. Поэтому один из важнейших принципов маркетинговой деятельности – постоянное отслеживание всех изменений, происходящих во внешней среде, их оценка и выработка соответствующих контрмер.

Если внешняя среда не находится в сфере непосредственного управления со стороны организации, то управление маркетинговой деятельностью осуществляется путем воздействия на параметры комплекса маркетинга.

Постоянно расширять товарный ассортимент, искать новых поставщиков, проводить рекламные акции, дегустацию товара. Все эти мероприятия помогут предприятию оставаться конкурентоспособным.

Предприятию ООО «ЛИКО» следует:

- оперативнее реагировать на изменение предпочтений потребителей, а также на изменение макроэкономического характера;

- постоянно искать и находить новые виды товаров и услуг, которые нужны потребителям и могут наилучшим образом удовлетворить их потребности;
- трудиться эффективнее и производительней.

Таким образом, главным выводом является то, что внешние и внутренние факторы среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
2. Анисимов Ю.П. Менеджмент инноваций: Учебное пособие / Ю.П.Анисимов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
3. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О. С. Виханский. - М.: МГУ, 2013.– 588с.
4. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 171-173.
5. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
6. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
7. Исаченко, И.И. Основы менеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА- М, 2017. – 312 с.
8. Иванишин В. А. Анализ модели пяти сил Портера и ее применение в современной экономической ситуации // Проблемы современной экономики: материалы V Международной конференции — Самара: ООО "Издательство АСГАРД", 2016. — С. 9-12.
9. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К^о, 2016. – 477 с.
10. Коробова Е. А. Анализ внешней среды организации (на примере ООО «ТОН-АВТО») // Молодой ученый. — 2016. — №14. — С. 349-351.
11. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва : Гардарики, 2017. – 334 с.

12. Круи, М. Основы риск – менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 390 с.
13. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.
14. Махметова Б. Эффективное управление персоналом организации / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3. – № -1. – С. 35-37.
15. Поршнев А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М.: Дело, 2013. – 305 с.
16. Учитель, Ю. Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования стратегии организации / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. - М.: Либроком, 2014. - 328 с.
17. Шептиева О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 1. - С. 255 - 259.
18. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. / М.Б. Шифрин - СПб.: Питер, 2014. - 320 с.