

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………........................ | 3 |
| 1. Теоретические аспекты методологии анализа внешней и внутренней среды организации...……………………………………………………….. | 5 |
| * 1. Понятие внешней и внутренней среды организации……………………………………………………………… | 5 |
| 1.2 Методика анализа макроокружения организации……………..….… | 7 |
| 1.3 Методика анализа непосредственного окружения организации.….. | 9 |
| * 1. Методика анализа и оценки внутренней среды организации……….. | 13 |
| * 1. Определение критических точек организационной среды…………... | 18 |
| 1.6 Оценка информации о внутренней и внешней среде………………… | 20 |
| 2 Анализ внешней и внутренней среды организации………………………... | 22 |
| 2.1 Общая характеристика компании «Краснодар-Кондитер»………..… | 22 |
| 2.2 Характеристика внешней макросреды компании «Краснодар-Кондитер» (PEST-анализ)……………………………………………... | 23 |
| 2.3 Характеристика внешней микросреды компании «Краснодар-Кондитер» …………………………………………..………………….. | 27 |
| 2.4 Оценка сильных и слабых сторон компании «Краснодар-Кондитер» (SWOT-анализ)…………………………………………………………. | 31 |
| Заключение……………………………………………………………………… | 38 |
| Список использованных источников………………………………………….. | 40 |

## Введение

Актуальность темы курсовой работы обусловлена тем, что вопрос анализа внешней и внутренней среды организации является очень важным для выработки стратегии развития организации. Данный процесс является достаточно сложным, требует внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней и внутренней среде. Очевидно, что, не зная, что происходит во внешнем окружении и не развивая свои внутренние компетентные стороны, компания очень скоро начнет терять конкурентное преимущество, а затем может просто исчезнуть с рынка.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является повышенное внимание осуществлению анализа внешней и внутренней среды. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием различных методик, который дает достаточно ясное и объективное представление о конкурентном положении компании.

Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Объектом исследования курсовой работы выступила компания «Краснодар-Кондитер».

Предметом исследования выступают инструменты анализа внешней и внутренней среды организации.

Цель данной работы – исследовать основные методики анализа внешней и внутренней среды организации.

Цель исследования обусловила постановку следующих задач:

* рассмотреть понятие и сущность внешней и внутренней среды организации;
* дать характеристику основных методик анализа внешеней и внутренней среды организации;
* провести анализ внешней и внутренней среды компании «Краснодар-Кондитер.

В соответствии с целями и задачами курсовой работы была определена ее структура. Работа состоит из введения, 2 глав, состоящих из 10 пунктов, заключения и списка использованных источников.

В исследовании применялись общенаучные методы сравнительный, а также частно-научные методы: метод системного анализа и статистический.

**1 Теоретические аспекты методологии анализа внешней и внутренней среды организации**

* 1. **Понятие внешней и внутренней среды организации**

Анализ среды функционирования организации – это исходный процесс стратегического управления. Он требует изучения макроокружения, микроокружения, конкурентной и внутренней среды.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, тем самым, обеспечивая себе возможность выживания. Внешняя среда изучается стратегическим управлением для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, месте, занимаемом в ней организацией [1].

Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Для этого существует разветвленная система различных связей. В качестве внешних связей следует понимать каналы поступления ресурсов от поставщиков и каналов сбыта продукции клиентам. Существуют связи со смежными предприятиями, конкурентами, союзами, органами государственного управления.

Следует иметь в виду, что ресурсы внешней среды небезграничны. Кроме того, на них претендуют другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому существует потенциальная опасность, что предприятие не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Задача стратегического планирования - обеспечить такое взаимодействие с внешней средой, которое позволяло бы поддерживать его потенциал на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития. При этом внешняя среда исследуется, в первую очередь, для того, чтобы выявить возможности и угрозы, которые необходимо учитывать при постановке своих целей и их достижении.

Оценка внешней среды осуществляется для того, чтобы[3]:

* выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты [стратегии](http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm);
* определить, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для фирмы;
* оценить, какие факторы внешней среды можно использовать для достижения стратегической цели. Это позволяет направить усилия фирмы в наиболее благоприятном для развития бизнеса направлении.

[Анализ внешней среды](http://www.stplan.ru/articles/theory/vnsreda.htm) помогает получить важные результаты:

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

Роль анализа внешней среды заключается в получении ответа на вопросы:

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

Чтобы фирма могла результативно изучать состояние внешней среды, должна быть создана специальная система ее наблюдения и изучения.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

* + анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
  + участие в конференциях;
  + анализ опыта работы предприятия;
  + изучение мнения сотрудников предприятия;
  + проведение собраний, совещаний, «мозговых штурмов», различных конкурсов и т.д. [2].

В процессе изучения важно вскрыть тенденции, характерные для изменения состояния отдельных параметров и попытаться предсказать направления их развития с тем, чтобы предвидеть ожидающие предприятия угрозы и преимущества в будущем.

**1.2 Методика анализа макроокружения организации**

[Стратегическое планирование](http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm) рассматривает внешнее окружение как совокупность двух сред: макроокружения и непосредственного окружения. Кроме того, исследуется внутренняя среда.

Макроокружение создает общие условия существования фирмы. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера применительно к отдельно взятому субъекту хозяйствования, оно оказывает общее влияние на все субъекты. Тем не менее, степень влияния макроокружения на различные организации неодинакова, что обусловлено спецификой бизнеса, в котором действует фирма, внутренним потенциалом организации [5]. Рассмотрим эти факторы.

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики оказывает решающее влияние на деятельность субъектов хозяйствования. Поэтому важнейшие параметры экономики должны постоянно отслеживаться и прогнозироваться. Среди них важнейшими являются следующие: темпы инфляции или дефляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика внутреннего валового продукта; производительность труда и т.д. Эти параметры оказывают на различные предприятия неодинаковое влияние: что для одного представляется экономической угрозой, другое воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий - как выгода.

Политические факторы Политические факторы должны изучаться, чтобы высшее руководство предприятия имело ясное представление о политических намерениях органов государственной власти. Это важно для того, чтобы знать, какие государственные программы намерено предпринять правительство в области политики и экономики, в какой мере эти программы могут затронуть интересы конкретной фирмы, какие группы лоббирования существуют в государственном аппарате, какое отношение у правительства существует к различным секторам экономики и регионам страны, какие изменения в законодательной и нормативно-технической базе возможны и т.д.

Рыночные факторы. В анализ рыночной среды входят многочисленные факторы: демографические факторы; жизненные циклы изделий и самих хозяйствующих субъектов; уровень конкуренции; уровень и динамика доходов и т.д.

Технологические факторы. Анализ этой сферы внешней среды позволяет своевременно выявить возможности, которые открывает для производства развитие науки и техники. Речь идет о возможности совершенствования, как продукции, так и технологии ее изготовления.

Международные факторы. Действие предприятия на международном рынке вызывает необходимость отслеживать сферу международного сотрудничества. Угрозы и новые возможности здесь могут возникнуть в результате: облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных компаний или отечественных за рубежом; деятельности иностранных фирм; создания иностранных картелей (например, ОПЕК); изменения валютного курса; принятия политических решений в странах, выступающих в качестве иностранных инвесторов и т.д. Исследование этих проблем должно быть направлено на укрепление национального рынка, поиск правительственной поддержки и защиты против иностранных конкурентов.

Социальные факторы. Изучение социальных факторов направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес следующих социальных явлений и процессов: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и традиции; разделяемые людьми ценности; менталитет общества; уровень образования; мобильность людей к перемене жизни и т.п. Изучение социальных факторов важно по двум причинам.

Во-первых, потому, что они являются всепроникающими, т.е. обусловливающими внутреннюю среду предприятия.

Во-вторых, потому, что они влияют на другие компоненты внешней среды и таким образом оказывают дополнительное влияние на фирму.

* 1. **Методика анализа непосредственного окружения организации**

Анализ непосредственного окружения предусматривает исследование компонентов внешней среды, с которыми предприятие непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности. Важным здесь является то, что предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, предотвращать появление угроз и создавать некоторые преимущества. Непосредственное окружение включает: покупателей продукции и услуг фирмы; поставщиков; конкурентов и рынок рабочей силы, контрактные аудитории[7].

Рассмотрим эти составляющие:

Конкуренты. Анализ конкурентов занимает особо важное место в стратегическом планировании. Данное исследование направлено на то, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов и на этой базе строить свою стратегию бизнеса.

К конкурентам относятся:

* + внутриотраслевые конкуренты, т.е. фирмы, производящие аналогичную продукцию;
  + фирмы, которые производят замещающий продукт;
  + фирмы, которые могут войти на рынок (потенциальные конкуренты).

Кроме названных субъектов, к конкурентам можно отнести покупателей и поставщиков, которые могут заметно ослабить позицию фирмы.

Особое внимание при анализе должно быть уделено потенциальным конкурентам. Игнорирование угроз со стороны выходящих на рынок фирм зачастую является важнейшей причиной проигрыша в конкурентной борьбе. Поэтому анализ должен 6ыть направлен на то, чтобы заранее планировать барьеры, противодействующие вхождению потенциальных конкурентов на рынок. К ним могут относиться: низкие издержки за счет больших объемов выпуска продукции; контроль за каналами распределения продукции; пользование местных (локальных) особенностей при производстве продукта и т.п.

Покупатели. Задача данного анализа состоит в том, чтобы определить потребителей продукции данной фирмы. Это позволяет выяснить следующее: какой продукт нужен покупателю, на какой объем продаж может рассчитывать фирма; в какой мере покупатели привержены продукту фирмы; насколько можно расширить круг потенциальных покупателей; что ожидает продукцию фирмы в будущем и т.д.

Портрет покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

* + социально-экономические (доходы, профессия и т.п.);
  + демографические характеристики (возраст, пол, образование, сфера деятельности и т.п.);
  + психографические характеристики (стиль жизни, мнения и т.п.);
  + поведенческие характеристики (отношение к товару, восприятие цены, частота покупок в одном магазине и т.п.).

Фирма определяет, насколько сильны ее позиции, чтобы диктовать свои условия покупателю. Если фирма является монополистом, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе нужного ему товара и, следовательно, его позиция по отношению к продавцу товара существенно ослаблена. И, наоборот, если у покупателя есть выбор, то позиции продавца товара более слабые, и он вынужден искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньшую возможность в выборе продавца.

Положение покупателя на рынке, учитываемое при разработке стратегии фирмы, зависит от ряда факторов, среди которых наиболее важны следующие:

* + соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
  + объем закупок, осуществляемых покупателем;
  + уровень информированности покупателя о состоянии рынка товара;
  + наличие и объемы выпуска замещающих товаров;
  + чувствительность покупателя к цене товара, которая определяется объемом закупок данного товара, ориентацией на определенное качество товара, экономическим положением покупателя, особенностью лиц, принимающих решение о покупке и т.п.

Поставщики. Анализ направлен на выявление факторов в деятельности поставщиков, снабжающих фирму сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом и т.п., от которых зависят себестоимость и качество выпускаемой продукции. Влияние поставщиков на деятельность фирмы недооценивать нельзя, поскольку они могут поставить фирму в сильную зависимость от себя.

Меру влияния поставщиков как конкурентов можно оценить следующими факторами:

* + уровень специализации поставщиков;
  + затраты, которые может понести поставщик при замене клиентов;
  + возможность замены приобретаемых покупателями ресурсов другими;
  + объем продаж поставщиков и т.д.

При изучении поставщиков необходимо исследовать:

* + стоимость поставляемого товара, и тенденции ее изменения;
  + гарантии качества поставляемого товара;
  + временной график поставки;
  + надежность поставщиков (пунктуальность, обязательность выполнения договорных обязательств и т.п.) [7].

Рынок рабочей силы. Исследование рынка рабочей силы производится для того, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении фирмы квалифицированными кадрами. Здесь важно следующее:

* + наличие на рынке труда необходимых фирме кадров определенной квалификации, пола, возраста и т.п.;
  + анализ политики, проводимой профсоюзами, государством, объединениями нанимателей и т.п. в области занятости и оплаты труда;
  + изучение стоимости рабочей силы и динамики ее изменения.

Контактные аудитории. Это средства массовой информации, общества потребителей, экологические общественные организации и т.п., которые оказывают существенные влияние на формирование благоприятного облика фирмы.

* 1. **Методика анализа и оценки внутренней среды организации**

Целью анализа внутренней среды фирмы является выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних достоинств и недостатков, в стратегическом планировании называется управленческим обследованием. Оно представляет собой процесс исследования внутренней среды фирмы, предназначенный для выявления ее стратегических преимуществ и недостатков в бизнесе.

С целью обследования рекомендуется в процессе стратегического планирования изучить пять функциональных областей хозяйственной деятельности: маркетинг; финансы; производство; персонал; культуру и имидж фирмы[11]. Рассмотрим эти области.

Маркетинг. Данный анализ охватывает все процессы, связанные с планированием производства и реализации продукции и включает следующее:

* + стратегию продукта;
  + стратегию ценообразования;
  + стратегию продвижения продукта на рынке;
  + выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

* + доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
  + разнообразие ассортимента и качество продукции.

При обследовании процессов маркетинга выделяются следующие объекты анализа:

* + доля рынка и конкурентоспособность продукции фирмы;
  + разнообразие ассортимента и качество продукции;
  + рыночная демографическая статистика (выявление влияния демографических изменений, возрастной или половой структуры на изменение потребностей);
  + послепродажное и предпродажное обслуживание населения;
  + эффективность сбыта, рекламы и продвижения товаров;
  + прибыль от различных товаров и услуг;
  + концентрация продаж на нескольких продуктах или нескольких покупателях;
  + эффективность каналов сбора информации о рынке;
  + жизненный цикл продуктов фирмы и возможность расширения продаж;
  + каналы распределения: количество, охват, контроль;
  + имидж и репутация товаров;
  + ценовая политика, гибкость в установлении цен;
  + возможность обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты;
  + подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса, и в какой мере.

Производство. Важным элементом анализа достоинств и недостатков фирмы является производство. Сюда входят: изготовление продукции; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; исследования и разработки. В западной литературе данный анализ получил название «анализ управления операциями». В ходе такого анализа должны быть получены ответы на следующие вопросы:

* + Может ли фирма производить товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты?
  + Какой доступ имеет фирма к новым материалам, зависит ли она от единственного или ограниченного количества поставщиков?
  + Является ли производственный аппарат фирмы современным, хорошо ли он обслуживается?
  + Направлена ли политика закупок на снижение величины материальных запасов и времени изготовления заказа (длительности производственного цикла);
  + Обладает ли фирма эффективной системой контроля качества?

С этой целью анализируются все стадии производственного процесса, эффективность использования всех видов ресурсов, выявляются неиспользованные возможности и резервы снижения издержек производства. Особое внимание при этом уделяется: затратам на приобретение сырья; эффективности использования производственных мощностей; эффективности цикла «научные разработки - проектирование – производство»; рациональности использования патентов, торговых марок; защите коммерческой тайны.

Финансы. Анализ финансового состояния является важнейшим этапом стратегического планирования. Постоянный финансовый контроль имеет свои преимущества и недостатки, которые определяют его место в стратегическом планировании.

К преимуществам финансового анализа можно отнести следующее:

* + анализ финансовой деятельности позволяет выявить источники проблем;
  + многие тенденции в финансовой деятельности носят устойчивый характер, что легко отразить в стратегическом планировании;
  + финансовый анализ позволяет вскрыть и оценить проблемы не только на качественном, но и количественном уровне;
  + состояние финансов отражает положительные и отрицательные стороны хозяйствования.

Финансовый контроль имеет следующие недостатки:

* + на результаты финансового анализа может оказывать влияние субъективный фактор;
  + быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают финансовый анализ бесполезным;
  + разрыв между временем проведения финансового анализа и временем возникновения финансовой ситуации бывает достаточно большим, что не позволяет в ряде случаев принять своевременные меры по оздоровлению финансов[15].

В процессе финансового анализа кроме выявления резервов изучается следующее:

* возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
* возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
* величина капитала фирмы, его структура в сравнении с отраслевыми показателями и показателями конкурентов;
* структура и величина налогов;
* работа с собственниками имущества фирмы, инвесторами и акционерами;
* эффективность контроля за издержками;
* эффективность эккаунтинга.

При проведении финансового анализа могут применяться как универсальные, так и специальные методики.

Персонал. Кадровый анализ предусматривает выявление резервов в использовании кадрового потенциала фирмы. Изучение опыта работы, как процветающих фирм, так и фирм-банкротов показывает, что истоки серьезных проблем, как правило, кроются в людях.

Изучение кадрового потенциала позволяет выявить ряд проблем, которые могут быть устранены средствами стратегического планирования.

Анализ должен дать ответ на следующие вопросы:

* Какова подготовка и компетентность руководства фирмы?
* Насколько эффективна и конкурентоспособна система стимулирования труда в фирме?
* Как обеспечивается преемственность руководящих кадров?
* Насколько эффективна система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров?
* Есть ли текучесть кадров среди ведущих руководителей и специалистов?
* Какова эффективность системы расстановки, оценки и продвижения кадров?
* Можно ли улучшить работу фирмы путем участия работников предприятия в управлении?
* Насколько понимают и разделяют цели и задачи фирмы ее сотрудники?

Культура и имидж фирмы. Сюда входят слабоформализуемые факторы, которые создают образ фирмы. Климат в фирме называется культурой фирмы, которая отражает преобладающие обычаи, нравы и верования. Высшее руководство должно использовать эту культуру в стратегическом планировании, чтобы привлечь в фирму работников определенного профиля, стимулировать определенный тип поведения, стимулировать клиентов к покупке товаров и т.п.

Культура и имидж подкрепляются или ослабляются репутацией фирмы.

Насколько удачными являются культура и образ фирмы, можно судить по ответам на следующие вопросы:

* Была ли фирма последовательна в реализации стратегии деятельности?
* Каково лицо фирмы среди других фирм в данной отрасли?
* Привлекает ли фирма известных специалистов?
* Насколько соответствуют товары и услуги фирмы ее рекламе?

После получения ответов на эти вопросы выявляются сильные и слабые стороны в работе с кадрами, определяются проблемы, требующие немедленного внимания со стороны высшего руководства в стратегическом планировании.

**1.5 Определение критических точек организационной среды**

Ознакомившись с общим строением организационной среды, фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными. Другими словами, уже на начальном этапе фирма должна определить пределы анализа среды.

На установление таких пределов влияют несколько факторов[12]:

Во-первых, число и характер критических точек, то есть наиболее значимых элементов среды, изменяются от организации к организации;

Во-вторых, анализ среды ограничен временными рамками: в коротком периоде фирма во многих случаях может сосредоточиться только на тех элементах, которые критически воздействуют на ее текущее функционирование, то есть на элементах рабочей среды, в длительном периоде у фирмы появляется возможность исследовать общий характер внешней среды;

Как показывает первый фактор, у каждой организации есть свой комплекс критических точек. Он зависит от размера организации, характера ее деятельности, выбранных ею целей, географических, исторических и прочих особенностей. Размеры организации неоднозначно влияют на установление круга значимых факторов внешней среды.

С одной стороны, крупная организация имеет возможность большего контроля над окружающей средой, чем небольшая. Влияние крупной фирмы на окружающую среду может, в определенной степени, нейтрализовать воздействие внешнего мира на ее деятельность. Поэтому целый рад элементов внешней среды представляются крупной организации менее значимыми, чем мелкой (например, у нее, как правило, стабильные, хорошо налаженные контакты с поставщиками, она менее уязвима перед конкурентами, имеет серьезные финансовые преимущества в плане освоения новых технологий и т.д.).

С другой стороны, крупные фирмы, во-первых, менее подвижны и гибки, чем небольшие, а потому должны хорошо ориентироваться в окружающей среде, для того чтобы суметь заранее приспособиться к будущим изменениям. Крупные фирмы несут большую социальную ответственность перед внутренними участниками, потребителями, обществом в целом; во-вторых, крупные фирмы могут расширить анализ внешней среды по сравнению с мелкими в связи с наличием у них серьезного экономического потенциала. Крупной фирме уже в текущем, коротком периоде становится возможно провести анализ не только рабочей, но и общей среды[12].

Когда определены наиболее значимые факторы среды организации, необходимо получить о них всю возможную информацию.

Определение информации о критических точках среды можно осуществить следующими способами:

- сканирование среды (поиск уже сформированной информации, той, которая существует в ретроспективе);

- мониторинг среды (отслеживание текущей, вновь появляющейся информации);

- прогнозирование (попытки создать информацию о будущем состоянии среды).

Отслеживание информации осуществляется в. рамках трех главных типов систем получения информации.

* Иррегулярные системы. Распространены в исследованиях особых ситуаций. Действуют обычно в условиях продолжающегося кризиса среды (например, как нехватка энергии, или политическое потрясение, вызванное отставкой правительства). Фокусируются в прошлое, чтобы найти события, подобные данным. Могут быть применены для краткосрочной реакции на кризис в организации.
* Регулярные (периодические) системы. Для них характерен ежегодный обзор событий. Результаты периодических исследований применяются менеджментом при принятии рабочих решений. Здесь также преобладает ретроспективный момент, хотя проявляется некоторое внимание к будущему.
* Системы непрерывного обзора. Постоянно исследуют значимые элементы среды организации. В большей степени ориентированы на будущее. Используют методы прогнозирования. Их применение ограничено нехваткой средств у организации, а также недостатках информации[12].

Прежде чем приступить к поиску информации, фирма должна определить круг вопросов по каждому из значимых элементов внутренней и внешней среды.

**1.6 Оценка информации о внутренней и внешней среде**

Оценка информации является заключительным этапом анализа организационной среды. Итоги оценки используются в качестве основы для стратегического анализа и определения возможных вариантов стратегии. Основной целью оценки информации является выяснение отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность фирмы.

Существует несколько распространенных методов оценки. Среди них метод «5 х 5». Метод «5 х 5» для определения наиболее значимых элементов внешней среды был предложен в 1984 г. А.Х. Меском[17]. Он включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды.

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.
2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?
3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
4. Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?
5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Для того чтобы дать достоверные ответы на каждый из 5 вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния.

Другой метод оценки может представлять собой перечень из четырех вопросов, включающий основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее организации.

1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение организации?
2. Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли будет его проследить?
3. Насколько велико будет воздействие фактора на организацию?
4. Когда воздействие этого фактора на организацию может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?
5. **Анализ внешней и внутренней среды организации**

**2.1 Общая характеристика компании «Краснодар-Кондитер»**

Компания «Краснодар-Кондитер» является крупным дистрибьютором кондитерских изделий. Организация осуществляет свою деятельность в г. Краснодаре по адресу Калинина,1.

«Краснодар-Кондитер» поставляет сладости по всей территории России, постоянно открывая новые регионы и предлагая выгодные условия сотрудничества своим партнерам. За время работы на кондитерском рынке у компании появилось множество довольных клиентов в Москве, Воронеже, Крыму, Екатеринбурге и Краснодарском крае. Строить бизнес с «Краснодар-Кондитер» – это всегда выгодно, ведь сладости любят не только дети, но и взрослые.

Компания была основана в 2014 г. Грамотный современный подход к рыночной торговле, а также понимание потребностей клиентов и вкусов конечных потребителей позволили компании «Краснодар-Кондитер» развиваться, налаживая торговые отношения в крупных городах России.

Сотрудничая со многими производителями, компания предлагает партнерам наиболее полный ассортимент сладостей оптом. Сотрудничество с «Краснодар-Кондитер» дает возможность создавать привлекательную и разнообразную витрину для своих покупателей. В компании «Краснодар-Кондитер» можно заказать по доступным ценам такие кондитерские изделия оптом, как:

* ароматная сдоба и слойки;
* торты, бисквиты, песочные корзинки, пирожные оптом;
* зефир, пастила, безе, мармелад;
* различное печенье оптом, пряники, вафли, крекер, галеты;
* кренделя, соломка, сушки, сухари;
* разного вида конфеты, восточные сладости и другие кондитерские изделия.

Большой опыт работы в кондитерской сфере позволил компании отобрать в партнеры надежных производителей, поэтому «Краснодар-Кондитер» отвечает за высокое качество всей реализуемой продукции.

В вопросах торговли компания применяет современный подход, предлагая своим партнерам конкурентные цены, гибкую систему скидок, высокий уровень сервиса и развитую логистику. «Краснодар-Кондитер» помогает обеспечить оптовым покупателям кондитерских изделий доставку поездом, автомобилем или другим удобным способом.

**2.2 Характеристика внешней макросреды компании «Краснодар-Кондитер» (PEST-анализ)**

Фирма и ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории функционируют в рамках более обширной макросреды сил, которые либо открывают новые возможности, либо грозят фирме новыми опасностями. Эти силы представляют собой те самые «не поддающиеся контролю» факторы, за которыми фирма должна внимательно следить и на которые должна реагировать. 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. Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализ (по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы)) [18].

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.

Политическая среда.В настоящее время ситуация в нашей стране, как и во всем мире, не стабильна. Экономический кризис «застал врасплох» многие крупные предприятия и мануфактуры, не говоря уже о более мелких предприятиях, которые и вовсе обанкротились. Компании терпят убытки, и прогнозы на 2019 год не утешительны. «Краснодар-Кондитер» в 2018 году процент продаж снизит на 2-3 %, но в будущем, как прогнозируют менеджеры компании, ситуация стабилизируется.

Пищевая промышленность не является стратегически важной для страны, поэтому государственное вмешательство практически сводится к нулю. Государство косвенно контролирует отрасль с помощью законов.

Экономическая среда. Учитывая, что торговая наценка сетей на товары составляет минимум 10-15 %, а на многие товары средняя наценка составляет 30-40 %, то, даже исходя из минимального уровня торговой наценки, суммарное давление на конечную цену товара всех наценок и выплат, формируемых в торговых сетях, составляет от 20 до 60 % отмечает ФАС. В феврале отпускные цены на продукцию «Краснодар-Кондитер» уже были повышены от 4 до 14 % в зависимости от категории товара в связи с тем, что большая часть сырья в основном для производства шоколада и приправ импортируется. И, скорее всего, будет дальнейшее повышение цен.

Нельзя назвать сложившуюся ситуацию благоприятной. Ухудшение экономического состояния граждан приводит к тому, что они будут покупать товары первой необходимости. Конфеты, шоколад и другие продукты компании «Краснодар-Кондитер» потребители станут покупать в меньших количествах, хотя, конечно, уровень потребления все равно останется достаточно высоким.

В настоящее время наблюдается рост населения, а, следовательно, формируется новый пласт потенциальных покупателей.

Каждый человек практически ежедневно потребляет продукцию компании «Краснодар-Кондитер». Шоколад, конфеты, печенье и др. - без этого вряд ли можно обойтись. Урбанизация влечет за собой бурное развитие предприятий, увеличение числа организаций, ускорение ритма жизни людей. Поэтому приходится поздно ложиться, чтобы успеть сделать все дела, завтракать на работе. Продукцию компании потребляют граждане любого возраста.

Технологическая среда. Компания «Краснодар-Кондитер» всегда будет придерживаться сбалансированной политики в освоении новых территорий и расширении производства. Долгосрочные обязательства и потенциальные возможности никогда не будут принесены в жертву гонке за краткосрочной прибылью. Приоритетами деятельности компании всегда будут производство самых лучших и высококачественных продуктов для людей, вне зависимости от того, где они находятся, а также соответствие производимых продуктов потребностям человека с момента рождения и в течение всей его жизни.

Политико - правовые факторы. Ни одна фирма не может осуществлять свою предпринимательскую деятельность без учета сложившейся в государстве политико-правовой среды. Эта среда определяется: законами и нормативными актами по регулированию предпринимательской деятельности, а также установленной системой контроля со стороны государственных учреждений за соблюдением имеющихся законов.

Знание законов позволяет организации правильно построить свою деятельность, изыскать пути повышения её эффективности в рамках существующего законодательства. Контроль за выполнением законов развивает необходимость их соблюдать.

Основными законами, правилами, несомненно влияющими на реализацию продукции, являются:

Закон РФ «О сертификации продукции и услуг»;

«Правила продажи отдельный видов товаров» - утверждены постановлением правительства РФ от 19.01.1998г. №55;

Закон РФ «О защите прав потребителей»; В соответствии со статьей 1 Закона «О защите прав потребителей» отношения в области защиты прав потребителей регулируются Гражданским кодексом Российской Федерации, Законом «О защите прав потребителей», а также принимаемыми в соответствии с ним иными федеральными законами и правовыми актами Российской Федерации;

Закон РФ «О стандартизации». Необходимо иметь в виду, что не все требования государственных стандартов являются обязательными. В соответствии с пунктом 2 статьи 7 Закона Российской Федерации от 10 июня 1993 г. N 5154-1 «О стандартизации» к обязательным требованиям государственных стандартов относятся требования, устанавливаемые для обеспечения безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, для обеспечения технической и информационной совместимости, взаимозаменяемости продукции, единства методов их контроля и единства маркировки.

Особое влияние на деятельность организаций оказывает налоговое законодательство. Налоговые выплаты поглощают значительную часть финансовых ресурсов предприятия. Недавняя отмена налога с продаж позволила «Краснодар-Кондитер» снизить цены на продукцию, а это в свою очередь обеспечило увеличение объёмов продаж, а значит и увеличение прибыли.

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

Проведя анализ макросреды «Краснодар-Кондитер», можно выделить положительные и отрицательные тенденции, влияющие на развитие организации. Данные тенденции могут быть рассмотрены как потенциальные возможности и угрозы.

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

- стабилизация экономической ситуации в стране,

- развитие промышленности,

- ускорение темпа роста рынка.

К отрицательным факторам макросреды относятся:

- низкий платёжеспособный спрос,

- высокий уровень сборов и пошлин.

**2.3 Характеристика внешней микросреды компании «Краснодар-Кондитер»**

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

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

По итогам маркетинговых исследований, проводимых на предприятии, стало ясно, что главными потребителями продукции «Краснодар-Кондитер» являются дети, молодежь до 30 лет и женщины. Это обусловлено спецификой производимой продукции.

В настоящее время сегментации рынка не проводится, но в перспективе планируется сегментировать рынок и производить продукцию, предлагаемую конкретно для детей, женщин и элитную.

География поставок продукции довольно обширна от Калининграда до Иркутска, хотя и ограничена сложностью поставок. Фабрика поставляет свою продукцию в города: Краснодар и Краснодарский край, Москва, Владимир, Кострома, Ярославль, Новосибирск, Екатеринбург, Иркутск, Челябинск, Барнаул, Вологда, Воронеж, Рязань, Казань, Санкт-Петербург, Киров, Брянск, Нижний Новгород, Брянск и другие.

По краю основные потребители сосредоточены в краевом центре, а что касается России, то здесь фабрика нацелена на Москву и Крым.

«Краснодар-Кондитер» предпочитает 40-65 % продукции оставлять в городе, а в край поставлять 15-20 %.

Портрет потребителя:

1) возраст: продукция компании ориентирована на населения любого пола, начиная от детей (шоколад, какао) и заканчивая пожилыми людьми (сладости). Что же касается тортов, то, конечно, основные потребители-молодые люди и население среднего возраста. Работающее население и ведущее активный образ жизни;

2) пол: практически не оказывает влияние на потребление продукта. Возможно, в последнее время, в связи с «диетическим бумом» девушки и женщины потребляют меньшее количество продукта, но существенных колебаний нет.

3) географический признак: конечно, основу потребителей составляет городское население.

4) по доходу: позволить продукцию компании может любой человек среднего класса. Так как конфеты, торты не является продуктом первой необходимости, следовательно, малообеспеченные люди не станут это покупать, так как можно заменить более дешевыми продуктами.

Поставщики - это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

Основные поставщики сырья, которое непосредственно используется для производства продукции «Краснодар-Кондитер» представлены следующими организациями:

* ООО "ИСРАТЭК" г. Москва
* ЗАО "Конфлекс" г. С.Петербург
* САХАР: "Русский сахар" г. Москва (вагонные поставки)
* МУКА: "МАКФА"г Челябинск
* КАКАО-ПОРОШОК:
* ПТК "Восток" г. Москва
* "Фактория Трейд" г. С.Петербург
* ЖИР: ООО "Ярпродснабсервис" г. Ярославль

Отдел по работе с поставщиками стремится найти поставщиков сырья с наименьшими ценами и наилучшим качеством, что достаточно трудно. В будущем планируется наладить связи с соседними поставщиками, учитывая наиболее низкие цены на сырье.

Существуют налаженные связи с поставщиками, с некоторыми работают более 2-х лет. Договора заключаются на взаимовыгодных условиях. Хорошо налажено партнерство в отношениях с поставщиками. Однако организация всё же испытывает сильную зависимость от поставщиков сырья, т.к. большинство поставщиков расположено в других регионах и в случае перебоев с поставками возникнут проблемы, на разрешение которых уйдёт немало времени.

Компания «Краснодар-Кондитер» настаивает на честности, порядочности и справедливости во всех аспектах своей деятельности и ожидает того же от своих деловых партнеров и поставщиков материалов, товаров и услуг.

Маркетинговые посредники - это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения. Торговые посредники - это деловые фирмы, помогающие компании подыскивать клиентов и/или непосредственно продавать им ее товары. Торговые посредники могут обеспечить удобства места, времени и процедуры приобретения товара заказчикам с меньшими издержками, чем смогла бы это сделать сама фирма «Краснодар-Кондитер».

В соответствии с проанализированными данными среди производителей кондитерских изделий наблюдается высокий уровень конкуренции. Наметилась тенденция к увеличению объемов производства и продаж кондитерских изделий фабриками - конкурентами, жесткая борьба за существующий рынок.

Фабрика поставляет свою продукцию во многие регионы и области России, поэтому первые конкуренты, с которыми приходится сталкиваться это местные производители, которые как бы по праву выступают на региональных рынках. Следующий «тип» конкурента – концерны с более выгодными условиями продажи. Также руководство фабрики отдельно выделяет такого конкурента как московские фабрики.

При сравнении с конкурентами выяснилось, что их продукция выглядит лучше по качеству и ассортименту, но не на много. Есть возможность составить конкуренцию только по цене (за счет ее снижения).

Также в настоящее время появился еще один серьезный конкурент – фабрики Украины и Белоруссии. С хорошим качеством выпускаемой продукции и низкими ценами (за счет низких цен на сырье) они представляют собой серьезного конкурента. Но государство старается защитить отечественного производителя. Так, в мае были введены пошлины на ввоз кондитерских изделий из-за границы.

**2.4 Оценка сильных и слабых сторон компании** «Краснодар-Кондитер» (**SWOT-анализ)**

Сильные стороны компании

- высокое качество продукции;

- авторитет на рынке;

- доступные цены;

- хорошо налаженные каналы распределения;

-посредники, торгующие продукцией компании, отличаются высоким профессионализмом;

-большой опыт работы;

Таблица 1- SWOT – анализ компании «Краснодар-Кондитер»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Матрица возможностей | | | |
| Вероятность использовать возможность | Степень влияния | | |
| Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Высокая вероятность | Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки | В - широкая известность в регионе |  |
| Средняя вероятность | И - развитие кондитерской промышленности | Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам , Д - накопленный научно - инженерный потенциал |  |
| Низкая вероятность |  | А - развитие промышленности, Г - стабилизация экономической ситуациии в стране |  |

Для успешного осуществления SWOT – анализа необходимо построить матрицу угроз и матрицу возможностей. Они позволят выделить наиболее значимые возможности и угрозы (таблица 1).

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

- возможность выхода на новые рынки,

- широкая известность в регионе,

- ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции.

Следующим этапом анализа выступает построение матрицы угроз.

Таблица 2– Матрица угроз компании «Краснодар-Кондитер»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Матрица угроз | | | | |
| Вероятность возникновения | Уровень угрозы | | | |
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжёлое состояние | Лёгкие потери |
| Высокая вероятность |  | П - усиление давления со стороны конкурентов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции, О - влияние поставщиков и потребителей | К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств |  |
| Средняя вероятность |  |  | Л - низкий платёжеспособный спрос | Р - нехватка трудовых ресурсов |
| Низкая вероятность |  |  |  | Н - высокий уровень сборов и пошлин |

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

- усиление давления со стороны конкурентов,

- высокая концентрация производства и уровень конкуренции,

- влияние поставщиков и потребителей.

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

- тенденция к физическому и моральному старению основных средств;

- низкий платёжеспособный спрос.

Далее для завершения SWOT – анализа построим матрицу SWOT для компании «Краснодар-Кондитер». Здесь необходимо учитывать возможности и угрозы, содержащиеся в макро и микроокружении организации в совокупности с сильными и слабыми сторонами рассматриваемого предприятия.

Таблица 3- Матрица "SWOT" для «Краснодар-Кондитер»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Внутренние факторы** | **Внешние факторы** | |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| А - развитие промышленности, Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам, В - широкая известность в регионе, Г - стабилизация экономической ситуации в стране, Д - накопленный научно - инженерный потенциал, Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки, И - развитие кондитерской промышленности. | К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств, Л - низкий платёжеспособный спрос, Н - высокий уровень сборов и пошлин, О - влияние поставщиков и потребителей, П - усиление давления со стороны конкурентов, Р - нехватка трудовых ресурсов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции. |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
| **Сильные стороны** | **СиВ :** А, Б, В, Г, Д, Ж, З, И - 1, 2, 3, 4, 5, 6 | **СиУ :** П, С, О, К - 1, 2, 4, 5, 6 |
| 1. Увеличение относительной доли рынка, 2. Высокие темпы роста производства, 3. Достаточно высокая производительность оборудования, 4. Высокий уровень качества продукции, 5. Строгий конкурентный отбор специалистов, 6. Сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
| **Слабые стороны** | **СлВ :** Б, Ж, З - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 | **СлУ :** О, П, С - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 |
| 7. Неудовлетворительная структура баланса, 8. Высокая вероятность банкротства, 9. Убыточная деятельность, 10. Рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), 11. Недостаток собственных оборотных средств, 12. Высокая текучесть кадров, 13. Устаревшее оборудование, 14. Выпускаемая продукция нерентабельна. |
|
|
|
|
|
|
|
|
|

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

Поле СиВ.Предприятию следует разрабатывать стратегию по использованию следующих сильных сторон:

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

Возможности, которые появляются во внешней среде:

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

Поле СлВ:Организация должна преодолеть слабости за счёт следующих появившихся возможностей:

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

Преодолеваемые слабости:

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

Поле СиУ: Нижеперечисленные сильные стороны организации могут быть использованы для устранения угроз:

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

Угрозы, которые необходимо устранить:

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

Поле СлУ:

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

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

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

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

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сохранение лидирующих позиций в условиях изменчивого рынка требует от компании достаточной подвижности. Существующий ассортимент продукции дополняется, география деятельности - расширяется. Успешная маркетинговая деятельность, профессионализм и квалификация работников позволяют добиваться все новых и новых успехов.

Изложенный выше материал дает возможность утверждать, что элементы внешней среды организации тесно переплетены и зависят друг от друга. Внешняя среда обеспечивает организацию входящими ресурсами. Благодаря обратной связи на выходе организация получает информацию для оценки результатов и последующего выбора входящих ресурсов. Взаимодействие компании и внешней среды позволяет уменьшить присущую каждой системе энтропию. Именно во внешней среде находятся ресурсы и возможности для дальнейшего развития фирмы.

Можно говорить о том, что управление фирмой определяется двумя факторами - особенностью производственного процесса и характером внешней среды.

Современная тенденция состоит во все увеличивающемся значении второго фактора, который становится определяющим. Поэтому анализ внешней среды - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс. Он требующий внимательного отслеживания происходящих процессов, их правильной оценки и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

Анализ внешней среды представляет собой один из инструментов, благодаря которому руководство организации может проектировать систему контроля за жизненно важными внешними процессами и ресурсами; осуществлять мероприятия по снижению рисков, причинами которых выступают внешние по отношению к фирме воздействия; влиять на действия конкурентов и поставщиков, на спрос потребителей.

Фирма не имеет возможности жестко контролировать внешнюю среду но может и должна эффективно приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать и своевременно реагировать.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 Виханский, О. С. Стратегическое управление/ О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2015. – 296 с.

2 Виханский, О.С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, органи­зация, процесс. / О. С. Виханский – М.: Гардарики, 2015. – 364 с.

3 Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика./ А. Т. Зуб.– М.: Аспект Пресс, 2016. – 415 с.

4 Кургин, Е.А. Граница ценности и стратегический выбор компании // Менеджмент в России и за рубежом./ Е.А. Кургин. – М.:Москва, 2016. - №1. - С. 3-14.

5 Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. / Под ред. В.Б. Колганова. - СПб.: Питер, 2014. — 800 с.

6 Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент./ А.Н. Люкшинов.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 375 с.

7 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. - 3-е изд./ Р.А. Фатхутдинов.- СПб.: Питер, 2006. — 347 с.

8 Джек Траут, Эл Райс Позиционирование. Битва за умы. – СПб: Питер, 2017. – 272 с.

9 Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. / Д.В. Арутюнова. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2018. - 122 с.

10 Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 216 с.

11 Большаков, А. С. Менеджмент: учеб. пособие. / А.С. Большаков. - СПб.: «Издательство "Питер"», 2018. - 160 с.: ил.

12 Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. - Минск: БГЭУ, 2017. - 307 с.

13 Демчук, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. - М.: Флинта: МПСИ, 2017. - 264 с.

14 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2016. - 336 с.

15 Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2017. - С.43-50

16 Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2016.-№2.- с.110-120

17 Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2016. - 256 с.

18 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. - 576 с.

19 Хмельникова, Н.В. О жизненном цикле внутренней среды организации / Н.В. Хмельникова // Менеджмент в России и за рубежом.- 2014.-№1.- с.119-126