Оглавление

Введение

Глава 1. Сущность и назначение анализа внешней среды для организации

1.1 Содержание и необходимость проведения анализа внешней среды

1.2 Анализ макроокружения

1.3 Анализ микроокружения

Глава 2. Методика анализа внешней среды и выработка стратегии взаимодействия организации с ее элементами

2.1 Метод SWOT

2.2 Матрица возможностей

2.3 Матрица угроз

2.4 Составление профиля среды

Глава 3. Анализ внешней среды и пути совершенствования анализа внешней среды ООО "Лига.2"

3.1 Описание деятельности компании

3.2 Анализ микроокружении фирмы ООО "Лига.2"

3.2.1 Потребители фирмы и факторы, определяющие поведение потребителя

3.2.2 Поставщики фирмы

3.2.3 Анализ конкурентов ООО "Лига.2"

3.3 Характеристика макроокружения ООО "Лига.2"

3.3.1 Экономическая составляющая макроокружения

3.3.2 Социально-демографическая ситуация

3.3.3 Технологическая и правовая составляющие макроокружения

3.3.4 SWOT-анализ предприятия и улучшение среды

Заключение

Библиографический список

## Введение

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

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

Это определяет актуальность выбранной темы исследования.

Объектом исследования является внешняя среда организации, а предметом - анализ внешней среды организации.

Целью данной работы является изучение, рассмотрение и исследование анализа внешней среды организации - среды непосредственного и косвенного воздействия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть сущность и назначение анализа внешней среды для организации;

исследовать методы анализа внешней среды;

рассмотреть пути повышения эффективности анализа внешней среды.

Теоретическую методологическую основу исследования составили труды исследователей: Павлючука Ю.Н., Зубенко В.А., ИльенковойС.Д., Медынского В.Г., Балабанова И.Т. и других.

Методами исследования являются:

анализ;

изучение и обобщение научной литературы;

сравнение полученных данных.

Практическая значимость курсовой работы заключается в том что, данные могут использоваться предприятиями для получения знаний о составлении бизнес-планов инновационного проекта.

Структура курсовой работы обусловлена целью и задачами, поставленными и решенными в ходе исследования.

Работа состоит из введения, трех глав и заключения, библиографического списка. В целом работа содержит 52 страницы.

Во введении обосновывается выбор темы исследования, ее актуальность, цели, задачи исследования, объект и предмет исследования.

В первой главе "Сущность и назначение анализа внешней среды для организации" рассмотрено содержание и необходимость проведения анализа внешней среды, анализ макроокружения, анализ микроокружения.

Во второй главе "Методы анализа внешней среды и выработка стратегии взаимодействия организации с ее элементами" рассмотрен метод SWOT, матрица возможностей, матрица угроз, составление профиля среды.

В третьей главе "Анализ внешней среды ООО "Лига.2" и пути повышения деятельности" рассмотрен анализ внешней и внутренней среды организации, предложены методики анализа.

В заключении подводится итог всей работы.

## Глава 1. Сущность и назначение анализа внешней среды для организации

## 1.1 Содержание и необходимость проведения анализа внешней среды

Для начала необходимо определиться с самим понятием термина "внешняя среда", под которым понимается совокупность субъектов и сил, находящихся за пределами организации, и оказывающих какое-либо влияние на ее деятельность. В научной литературе существует достаточно много точек зрения по поводу структуры внешней среды. Но наиболее широко распространен подход, согласно которому во внешней среде любых организаций выделяют два уровня: микро - и макросреду. [[1]](#footnote-1)

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу стратегического управления, используемого передовыми фирмами в условиях высокой неопределенности внешней среды. Первоначальным этапом и информационной основой стратегического управления является исследование внешней среды фирмы, то есть системный сбор и анализ информации о ней.

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.

Анализ внешнего окружения помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в разного рода выгодные возможности. [[2]](#footnote-2)

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

Где сейчас находится организация.

Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем.

Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором она находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство в дальнейшем.

Для того чтобы оценить необходимость проведения тщательного анализа внешнего окружения организации необходимо также рассмотреть характеристики внешней среды, которые оказывают непосредственное воздействие на сложность его осуществления. Во-первых, к числу данных характеристик относится взаимосвязанность факторов внешней среды. Под ней понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Факт взаимосвязанности является значимым уже не только для рынков страны или региона, но и для мирового рынка. Данная взаимозависимость превратила среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы по отдельности, изолированно друг от друга. Специалисты даже не так давно ввели понятие "хаотичных изменений" для описания внешней среды, которая характеризуется еще более быстрыми темпами изменений и более сильной взаимосвязанностью.

Во-вторых, можно отметить такую характеристику как сложность внешней среды. Это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора. Если говорить о числе внешних факторов, на которые предприятие реагирует, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Организации, работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом: им приходится иметь дело всего лишь с несколькими категориями данных, необходимых для принятия управленческих решений. В силу этого в менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура, но так как разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход определяет, что не существует и наилучшей организационной структуры. [[3]](#footnote-3)

В-третьих, нужно выделить подвижность среды. Под ней понимается скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи отмечают такую тенденцию, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей все время скоростью. Однако притом, что эта динамика является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, в результате исследований обнаружилось, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в других отраслях. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают строительную, пищевую промышленность, производство тары и упаковочных материалов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью внешней среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или же регионам страны или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижного внешнего окружения, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные управленческие решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом. [[4]](#footnote-4)

В-четвертых, существует еще такая характеристика внешней среды как неопределенность. Она является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решение в области управления.

Все эти характеристики внешней среды организации говорят о высокой динамике и вариантном характере происходящих в ней изменений, что накладывает на руководство задачи как можно более точного прогнозирования, оценки и анализа сложившегося внешнего окружения фирмы с тем, чтобы заранее установить характер и силу возможных угроз, что позволит вырабатывать и адекватно ситуации корректировать выбранную стратегию. В результате эволюции менеджмента изменялись и совершенствовались методы стратегического планирования и управления. В современных условиях наиболее действенным считается необходимость осуществлять превентивное реагирование на прогнозируемые во внешней среде изменения, так как только с помощью этого можно не только выжить, адаптироваться, но и максимально эффективно использовать имеющиеся у организации резервы, а также возможности, возникающие вследствие происходящих перемен. Все это создает предпосылки для дальнейшего развития.

Такого рода управление предполагает раннее выявление "слабых сигналов" каких-либо изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрое реагирование на них. При этом, должно быть налажено постоянное наблюдение (мониторинг) за любыми событиями и явлениями, происходящими во внешней среде предприятия.

Основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды являются принципы объективности, системности, развития, регулярности, гибкости и релевантности. Методы, которые можно использовать при данном анализе можно объединить в две основные группы: методы сбора данных о внешней среде и методы анализа и прогнозирования ее факторов. Последние включают в себя методы экстраполяции, структурно-аналитические и экспертные методы.

## 1.2 Анализ макроокружения

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций. В состав компонентов макроокружения входят: экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая, природно-географическая (рисунок 1).

Организация

Технологическая

Природно-географическая

Политическая

Социальная

Экономическая

Правовая

Рисунок 1. Компоненты макроокружения

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить планы расширения производства. [[5]](#footnote-5)

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и учетную ставку, устанавливаемую ЦБ. Этот банк изменяет условия получения кредита и повышает (снижает) ставки процента, а также долю обязательных резервов для коммерческих банков. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Вышеуказанные факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как деятельность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства. [[6]](#footnote-6)

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть в свои руки.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющие рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение валюты, вывозимой в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Также необходимо заметить, что воздействие этой компоненты макроокружения не носит строго однонаправленный характер, то есть влияние политики на организацию. Происходит и взаимодействие с государством. Оно может быть эффективном только в том случае, если будет пересечение их интересов и целей. С точки зрения руководителя государство должно создавать условия, в которых можно эффективно достигать своих целей: условия инвестирования, правовая определенность и т.д. А с точки зрения политики руководитель организации призван обеспечить реализацию целей и интересов более высокого порядка, то есть обеспечение экономического роста, снижение безработицы и других крупных общественно-значимых проблем. Взаимодействие же организации с региональными и муниципальными органами власти происходит во время регистрации фирмы, сертификации, регистрации товарных знаков, стандартизации, экологического контроля. [[7]](#footnote-7)

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Социальная компонента представляет социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Эта составляющая влияет на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции и т.д. Также она определяет параметры регионального рынка труда, от которого зависит месторасположение предприятия.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют долю своего рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности. Анализ технологической внешней среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение компьютеров в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса, однако, руководство обязательно должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию "футурошока" (разрушительный процесс, возникающий из-за воздействия слишком больших перемен за слишком короткое время), который может привести к разрушению организацию.

Также выделяются в особую группу природно-географические факторы, связанные с климатическими условиями, запасами природных ресурсов и энергетической обстановкой.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение в одной из компонент обязательно приводит к тому, что происходят изменения и в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других составляющих макроокружения. [[8]](#footnote-8)

Во-вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

Анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;

Участие в профессиональных конференциях;

Анализ опыта деятельности организации;

Изучение мнения сотрудников организации;

Проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они находятся на данный момент времени. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных фактов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект только в том случае, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

## 1.3 Анализ микроокружения

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, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура (рисунок 2). [[9]](#footnote-9)

Само выживание и существование организации зависит от ее способности находить потребителей результатов ее деятельности и удовлетворять ее запросы. Потребители могут сильно различаться по своей природе и месту, которое они занимают в цепочке продвижения товара. Потребителями могут являться: физические и юридические лица как в пределах страны, так и за рубежом, общественные и государственные организации. Исходя из этого можно выделить пять клиентурных рынков: потребительский, рынок производителей, рынок промежуточных продавцов, государственных учреждений и международный.

Анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое. Все это позволит фирме максимально эффективно использовать свой производственный потенциал.

Рисунок 2. Состав микроокружения организации

Поставщики

Организа

Рынок рабочей силы

Конкуренты

Покупатели

Инфраструктура

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

Географическое месторасположение покупателя;

Демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.;

Социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.;

Отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

Соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;

Объем закупок, осуществляемых покупателем;

Уровень информированности покупателя;

Наличие замещающих продуктов;

Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу такого же продукта;

Чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке. [[10]](#footnote-10)

Организация может увеличить свою прибыльность и рыночную устойчивость путем поиска таких потребителей, которые наиболее отзывчивы с точки зрения цены, качества и сервиса. Для этого необходимо проведение маркетинговых исследований. Главный их вопрос заключается в том, как протекает процесс принятия решения о покупке. На это могут оказать очень сильное влияние культурно-психологические факторы.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различными видами сырья, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

Уровень специализированности поставщика;

Величина стоимости переключения поставщика на других клиентов;

Степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;

Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

Важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

Стоимость поставляемого товара;

Гарантия качества поставляемого товара;

Временной график поставки товаров;

Пунктуальность, обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Изучая состояние конкурентной среды организация должна контролировать не только структуру и динамику поведения конкурентных сил, но и поведение своих основных конкурентов. Подход к анализу конкурентов может быть следующим (рисунок 3).

Анализ конкурентов

Предположения относительно себя и отрасли

Что движет конкурентом

Что конкурент делает и может сделать

Будущие цели на всех уровнях управления

Будущая стратегия

Текущая стратегия

Составление профиля поведения конкурента

Рисунок 3. Анализ конкурентов

Конкуренция является эффективным методом взаимной координации индивидуальных действий субъектов рынка без централизованного вмешательства в их деятельность. Каждая конкурентная организация стремится формировать свою рыночную стратегию, которая при ее реализации обеспечивает превосходство над конкурентами. Успешность такой стратегии должна зависеть от стратегий, принятыми конкурентами. Поэтому неизбежным является косвенное взаимодействие конкурентов, которое заключается в следующем: организация, вырабатывая свою стратегию обязательно ориентируется на конкретные действия конкурентов и пытается спрогнозировать их. Параметрами такого взаимодействия могут быть: цена, новые или улучшенные товары или же услуги, технические новшества, сервис, гарантии, экономия затрат. Соперничество между организациями полностью не исключает и сотрудничество между ними (разного рода альянсы). [[11]](#footnote-11)

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. Организация должна изучить рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Нормальное функционирование любой организации обеспечивается наличием инфраструктуры. Между тем инфраструктура - это обязательный компонент любой целостной экономической системы. Деловой мир состоит не только из тех, кто делает свой предпринимательский, потребительский, трудовой либо государственный бизнес. Взаимные отношения между предпринимателями, наемными работниками, потребителями обуславливаются огромным множеством промежуточных форм, устанавливающих эти отношения и тем самым помогающих названным субъектам реализовать свои деловые интересы. Поэтому также необходимо проводить анализ и этой компоненты микроокружения организации. Элементами инфраструктуры фирмы являются:

кредитная система и коммерческие банки;

организационно оформленное посредничество на товарных, сырьевых, фондовых и валютных биржах;

аукционы, ярмарки и другие формы организационного небиржевого посредничества;

система регулирования занятости населения и центры (государственные и негосударственные) содействия занятости (биржи труда);

информационные технологии и средства деловой коммуникации;

налоговая система и налоговая инспекция;

система страхования коммерческого, хозяйственного риска и страховые (государственные и негосударственные) компании;

специальные рекламные и информационные агентства, и СМИ;

торговые палаты, другие общественные и добровольные государственно-общественные объединения деловых кругов;

таможенная система;

профессиональные союзы работающих по найму;

коммерческо-выставочные комплексы;

система высшего и среднего экономического образования;

консультационные (консалтинговые) компании;

аудиторские компании;

общественные и государственно-общественные фонды, предназначенные для стимулирования деловой активности;

специальные зоны свободного предпринимательства.

Все это говорит о важности данного элемента непосредственного окружения фирмы, поэтому при анализе внешней среды нельзя недооценивать, и тем более игнорировать эту компоненту.

## Глава 2. Методика анализа внешней среды и выработка стратегии взаимодействия организации с ее элементами

## 2.1 Метод SWOT

Применяемый для анализа среды метод СВОТ (англ. SWOT) - сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) - является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВОТ, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сильные стороны: выдающаяся компетентность; адекватные финансовые ресурсы; высокая квалификация; хорошая репутация у покупателей; известный лидер рынка; изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации; возможность получения экономии от роста объема производства; защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления; подходящая технология; преимущества в области издержек; преимущества в области конкуренции; наличие инновационных способностей и возможности их реализации; проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны: нет ясных стратегических направлений; ухудшающаяся конкурентная позиция; устаревшее оборудование; более низкая прибыльность потому, что...; недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами; отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности; плохое отслеживание процесса выполнения стратегии; мучение с внутренними производственными проблемами; уязвимость по отношению к конкурентному давлению; отставание в области исследований и разработок; очень узкая производственная линия; слабое представление о рынке; конкурентные недостатки; ниже среднего маркетинговые способности; неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии. [[12]](#footnote-12)

Возможности: выход на новые рынки или сегменты рынка; расширение производственной линии; увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; добавление сопутствующих продуктов; вертикальная интеграция; возможность перейти в группу с лучшей стратегией; самодовольство среди конкурирующих фирм; ускорение роста рынка.

Угрозы: возможность появления новых конкурентов; рост продаж замещающего продукта; замедление роста рынка; неблагоприятная политика правительства; возрастающее конкурентное давление; рецессия и затухание делового цикла; возрастание силы торга у покупателей и поставщиков; изменение потребностей и вкуса покупателей; неблагоприятные демографические изменения.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (рисунок 4).

Рисунок 4. Матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1.  2.  3. | Угрозы  1.  2.  3. |
| Сильные стороны  1.  2.  3. | ПОЛЕ СИВ | ПОЛЕ СИУ |
| Слабые стороны  1.  2.  3. | ПОЛЕ СЛВ | ПОЛЕ СЛУ |

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. [[13]](#footnote-13)

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

## 2.2 Матрица возможностей

Для успешного анализа окружения организации методом СВОТ важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени-влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рисунок 5).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможности | Влияние | | |
| сильное | умеренное | малое |
| Высокая | ПОЛЕ ВС | ПОЛЕ ВУ | ПОЛЕ ВМ |
| Средняя | ПОЛЕ СС | ПОЛЕ СУ | ПОЛЕ СМ |
| Низкая | ПОЛЕ НС | ПОЛЕ НУ | ПОЛЕ НМ |

Рисунок 5. Матрица возможностей

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

## 2.3 Матрица угроз

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рисунок 6). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, "легкие ушибы"). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угрозы | **Возможные последствия** | | | |
| **разрушение** | **критическое состояние** | **тяжелое состояние** | **"легкие ушибы"** |
| Высокая | ПОЛЕ ВР | ПОЛЕ ВК | ПОЛЕ ВТ | ПОЛЕ ВЛ |
| Средняя | ПОЛЕ СР | ПОЛЕ СК | ПОЛЕ СТ | ПОЛЕ СЛ |
| Низкая | ПОЛЕ HP | ПОЛЕ НК | ПОЛЕ НТ | ПОЛЕ НЛ |

Рисунок 6. Матрица угроз

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и HP, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

## 2.4 Составление профиля среды

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации 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 удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. [[14]](#footnote-14)

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рисунок 7) 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.

Рисунок 7. Таблица профиля среды

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли, А | Влияние на организацию, В | Направленность влияния, С | Степень важности, D=A-B-C |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
| .. |  |  |  |  |

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

## Глава 3. Анализ внешней среды и пути совершенствования анализа внешней среды ООО "Лига.2"

## 3.1 Описание деятельности компании

Строительная компания ООО "Лига.2", расположена по адресу: Россия, город Мурманск, улица Промышленная 10.

Строительная фирма "Лига.2" создана и уверенно развивается с 2004 года. Основателями компании стали профессионально-подготовленные специалисты - люди, которые в прошлом были строителями, и имеют огромный опыт строительства и ремонта сложных сооружений различного назначения. На начальной стадии своего развития, фирма специализировалась на ремонте квартир и офисов. На данном этапе, благодаря квалификации и опыту специалистов, работающих в фирме, ООО "Лига.2" с успехом решает комплексные задачи. Начиная от демонтажа, усиления несущих конструкций и перепланировки помещений до строительства зданий и коттеджей, отделочных работ любой сложности и декоративного оформления. Заказы выполняются комплексно, учитывая все потребности заказчика. Четкая организация квалифицированных специалистов определяет грамотный подход к работе, и эффективное решение поставленных задач. ООО "Лига.2" обладает всеми необходимыми лицензиями для проведения строительных и ремонтных работ.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что компания "Лига.2" способна удовлетворить запросы самого взыскательного клиента.

ООО "Лига.2" имеет право на осуществление деятельности по строительству зданий и сооружений высотой до 40 метров.

Фирма предлагает следующие услуги:

Строительство зданий и сооружений 2 уровня ответственности.

Земляные работы.

Каменные работы.

Изоляционные работы.

Кровельные работы.

Осуществление функций генерального подрядчика.

Отделочные работы.

Устройство полов.

Санитарно-технические работы.

Работы по устройству внутренних инженерных систем и оборудования.

Специальные работы.

Защита конструкций, технологического оборудования и трубопроводов.

Работы по устройству наружных инженерных сетей и коммуникаций.

Выполнение функций заказчика - застройщика.

Организация управления строительства.

Технический надзор.

**Таким образом, строительная компания "Лига.2"** оказывает широкий круг услуг по строительству домов и коттеджей по индивидуальному плану и дизайну. При **строительстве загородных домов** и коттеджей используются только современные стойкие материалы, которые позволяют воплотить все пожелания заказчика. Использование новейшей технологии при строительстве домов позволяет уменьшить сроки строительства без потери качества. Помимо строительства домов, фирма проводит работы по ремонту квартиры и отделке помещений со всеми сопутствующими работами. Также "Лига.2" осуществляет отделку природным камнем, натуральный камень - почти идеальный материал для отделки фасадов домов, интерьеров офисов, магазинов и ресторанов.

## 3.2 Анализ микроокружении фирмы ООО "Лига.2"

## 3.2.1 Потребители фирмы и факторы, определяющие поведение потребителя

ООО "Лига.2" при проведении сегментации рыночного пространства акцентирует свое внимание на разделении рынка по:

Демографическому признаку: (возраст: от 20 и старше, размер семьи: 1-2 человека и более, жизненный цикл семь: молодые незамужние и неженатые люди, молодые семьи с ребенком и без детей, пожилые люди, уровень дохода: средний и выше).

Географическому признаку: жители г. Мурманска и близлежащих городов.

Психографическому признаку: (экстраверты (устойчивые, консервативные люди, подражатели, достигшие достаточно высокого положения в обществе) интегрированные личности (психологически стабильные, самоуверенные и активные люди, хорошо образованные, современны).

Поведенческому признаку: современные, активные люди, любящие комфорт и уют.

Анализ различных групп клиентов, имеющих общие потребности и поведение в процессе приобретения услуги, может иметь большую стратегическую ценность. Используя принцип сегментации, можно выявить различия в требованиях групп клиентов, а также определить критерии качества услуг, которые они считают важными.

На совершаемые покупателями покупки большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личного и психологического порядка. Самое большое и глубокое влияние на поведение потребителя оказывают факторы культурного уровня. Интерес потребителей к ремонтно-строительным работам - это результат воспитания в современном обществе, с его достижениями в области строительства и ремонта и сопутствующими этому навыками потребителей и выбором соответствующих ценностей. В отличие от офисов, цехов и школ, обладающих ограниченным перечнем функций, место, где мы живем, должно представлять возможности для различного рада деятельности: это и сон, и приготовление пищи, и стирка, и отдых. Для того чтобы в доме было комфортно и приятно жить, он должен хорошо функционировать в каждой из вышеперечисленных сфер.

Поведение потребителя определяется также и факторами социального порядка, такими, как референтные группы, семья, социальные роли и статусы. Таким образом, на решение о ремонте могут повлиять следующие референтные группы: например, знакомые, которые недавно сделали ремонт, семья (сильное влияние на поведение покупателя могут оказывать члены его семьи), дизайнеры ("хотели подвесные потолки на кухню, а дизайнер, сказал, что лучше будет смотреться шпатлевка и краска, подвесные потолки на кухню - вчерашний день"), строители - специалисты. На решениях покупателя сказываются и его внешние характеристики, особенно, такие как возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, тип личности и представление о самом себе.

Возраст и этап жизненного цикла семьи. С возрастом происходят изменения в ассортименте и номенклатуре приобретаемых людьми товаров и услуг. С годами меняются и его вкусы, так например молодые люди и люди среднего возраста предпочитаютевроремонт - это современная высокотехнологичная отделка помещения согласно требованиям европейских стандартов, с использованием новейших строительных технологий и отделочных материалов, люди пожилого возраста могут выбрать ремонт не требующий особых затрат и нововведений (косметический ремонт).

Определенное влияние на характер приобретаемых человеком товаров и услуг оказывает род его занятий. Экономическое положение индивида в огромной мере сказывается на его выборе. Оно определяется размерами расходной части доходов, размерами сбережений и активов, кредитоспособностью и взглядами на расходование средств в противовес их накоплению.

Каждый человек имеет сугубо специфический тип личности, оказывающий влияние на его покупательское поведение. Тип личности - совокупность отличительных психологических характеристик человека, обеспечивающих относительные последовательность и постоянство его ответных реакций на окружающую среду. Например, многие активные потребители строительных услуг экстраверты, люди творческие и активные. Исходя, из этого, они предпочитают остановить свой выбор на новейших строительных технологий и отделочных материалов, для создания неповторимого интерьера какого-либо помещения. На покупательском выборе индивида сказываются также фактора психологического порядка (мотивация, восприятие, усвоение, убеждения и отношения).

Процесс покупки начинается с того, что покупатель осознает потребность. На потребность в строительно-ремонтных работах влияют разные факторы, например:

необходимость реализовать свой творческий потенциал и выразить себя;

удовлетворение эстетических чувств;

необходимость нового ремонта, т.к старый пришел в негодность;

желание идти в шаг с модой и др.

На основе всего этого можно говорить о трех группах потребителей. Первую группу можно условно назвать "Рационалисты". Они начинают делать ремонт с составления дефектной ведомости (определения направления ремонта или строительства), составления ориентировочной сметы, таким образом, отталкиваются от своих финансовых возможностей. В этой группе в свою очередь, выявлены две категории потребителей. Одни обращаются за советами и консультациями к специалистам (дизайнеры, строители), однако, при этом активно участвуют в выборе, поиске и покупке отделочных и строительных материалов, другие отталкиваются от своих представлений о рынке строительных услуг и, как правило, корректируют эти представления, объезжая несколько известных им компаний. Занимаются составлением дефектной ведомости - смета на материалы - поиском строительных фирм: выбор компаний по соотношению цена-качество. Обе категории потребителей выбирают услуги строительных фирм исходя из соотношения цена - качество. Потребители второй группы - "делегирующие" - прежде всего нанимают специалистов (дизайнеры, прорабы-строители). И уже на основе их рекомендаций принципиально выбирают тип отделочных материалов, а затем составляют смету. Для этой группы потребителей финансовые возможности не являются первичными. Они склонны выбирать отделочные материалы и магазины, исходя из советов нанятых специалистов. Так же как и потребители первой группы, они руководствуются соотношением цена-качество, однако качество стоит у них на первом месте. Потребители этой группы обращаются к специалистам, которые говорят, что нужно делать, показывают эскизы отделки дома, советует отделочные материалы и т.д. Третью группу потребителей условно можно назвать "Спонтанные". Они стихийно втягиваются в капитальный ремонт, начиная с какой-либо одной позиции.

## 3.2.2 Поставщики фирмы

ООО "Лига.2" сотрудничает с ЗАО "Компания Сейд", расположенная по адресу г. Мурманск, ул. Полярные Зори 49, корпус 2.

"Сейд" является крупнейшими поставщиками строительных материалов на Кольском полуострове. Является дистрибьютерами производителей: ОАО "Обьединение Ярославские краски", ООО "Текс", "Тиккурила", "Бош", "Изовер", "Кнауф", "Густавсберг", "НоваФлорида", "Союз", "Керамин" и т.д. В магазинах "Сейд" представлены марки самых известных фирм-производителей стройматериалов и товаров для дома: (линолеум TARKETT, JUTEKS, СИНТЕРОС, ABERHOF, IVC; ламинат TARKETT; щетинистые покрытия ELECSTER; ковролин BERRY TUFT, OROTEX, BEAULIEU REAL, DLW-УРАЛ, SINTELON; бытовая химия HENKEL; лакокрасочная продукция ТЕКС; керамическая плитка ШАХТИНСКАЯ ПЛИТКА; сухие строительные смеси ПЕТРОМИКС, KNAUF, VETONIT; обои MARBURG, RASCH, AC; сантехника GALA,SANART, RODDEX, PORTA, ORAS, SWELL, GROHE, JIKA, Самарский, Кировск; инструменты KRAFTOL, FERM и др.). Компания предлагает ассортимент из более чем 65 000 товаров, в т. ч. линолеум, ламинат, обои, ковры и ковровые покрытия, кафельная плитка, сухие смеси, сантехника, двери, мебель для ванной комнаты, мебельная фурнитура, инструменты, скобяные изделия, метизы, лаки, краски и т.д. На сегодняшний день "Сейд" - это один из крупнейших магазинов строительных материалов в Мурманске, работающий в широком сегменте рынка строительных материалов, который предлогает всеобъемлющий ассортимент и наличие товаров на складе, ценовой ассортимент, ассортимент товаров (ассортимент фактуры, цвета, размеров, формы), стран-производителей, сопутствующих товаров-аксессуаров и имеет постоянно обновляемый номенклатурный ряд продукции в соответствии с требованиями рынка.

"Сейд" является самым крупным поставщиком компании "Лига.2". Следует выделить и других поставщиков:

ООО Русстрой, находится по адресу г. Мурманск, Промышленная, 10 Род деятельности - продажа оптом и в розницу: строительные и отделочные материалы: подвесные потолки; светильники; пластиковые панели, облицовочная плитка; ламинат, щитовой паркет; сантехника, трубы; сухие смеси цемент; гипсокартон; ДСП, ДВП, фанера, кровля, фасады, инструмент, краски, лаки, грунтовки, клеи, герметики, монтажная пена и т.д. Товар реализуется со склада и под заказ из Санкт-Петербурга. Осуществляет бесплатную доставку в пределах города.

ЗАО "Кант" по адресу г. Мурманск, ул. Софьи Перовской, д.17, оф. 204. Род деятельности - продажа строительных и отделочных материалов, инструментов, спецодежды.

ООО "Центр стройматериалов Мурманска", который находится по адресу г. Мурманск, ул. Транспортная 1А. Виды деятельности: строительные материалы - продажа и производство.

## 3.2.3 Анализ конкурентов ООО "Лига.2"

На Мурманском рынке строительно-ремонтных услуг существует ряд фирм, занимающихся подобной деятельностью:

ОАО Строительная компания "АСМ" (Агростроймонтаж) работает на строительном рынке Мурманской области с 1990 года. За 15 лет производственной деятельности построено реконструировано и введено в эксплуатацию более 200 объектов различного назначения. Центральный офис расположен на ул. Воровского д.13 и занимает площадь в 360 м2. В центральном офисе располагается аппарат управления компании. Также в центральном офисе обустроен зал для переговоров, где сосредоточена "система каталогов" строительных материалов и конструкций. Работа с данной "системой каталогов" позволяет Заказчику и Проектировщику выбрать оптимальные материалы для использования на конкретном объекте, а Строительной компании "АСМ" осуществить закупку необходимых материалов и изделий. Перечень товаров и услуг: монтаж легких ограждающих конструкций, капитальный ремонт помещений, косметический ремонт помещений, реконструкция (переоборудование) зданий и сооружений, строительство зданий и сооружений, фасадные работы, кровельные работы, устройство полов, теплые полы, устройство подвесных потолков, вентиляция, кондиционирование, водопровод, канализация, отопление, сварочные работы, устройство электроснабжения и освещения, проектные работы, оформление разрешительной документации (согласование).

Компания "М-Строй", которая успешно реализует строительные проекты начиная с 1996 года. Компания предлагает следующие услуги: перепланировка и дизайн-проект зданий и квартир; строительство жилых домов, зданий и сооружений; комплексный ремонт и отделка квартир, офисов и производственных помещений; реконструкция и ремонт зданий; возведение малых архитектурных форм (беседки, заборы, и т.д.); услуги по обеспечению строящихся объектов материалами; устройство подвесных потолков; вентиляция, кондиционирование; водопровод, канализация, отопление; устройство электроснабжения и освещения.

ОАО "Строительная компания "АСМ" работает на мурманском рынке с 1991 года. За 16 лет специалистами компании были построены, реконструированы, отделаны сотни сооружений различного функционального назначения. Компания предлагает широкий спектр услуг по строительству и ремонту.

Компания "Сателлит", находящаяся по адресу ул. Аскольдовцев 12 уже много лет успешно работает на рынке по оказанию строительно-ремонтных услуг.

Таким образом, все вышеперечисленные компании являются лидерами на рынке, но следует отметить, что на территории Мурманска действует много и других строительных компаний, предлагающих более узкий круг строительно-ремонтных услуг. Все эти фирмы, по сути, занимаются аналогичным видом деятельности, однако, в каждом из них есть услуги, которые не предоставляются другими компаниями, что позволяет сотрудничать друг с другом. Конкурентная ситуация на рынке развивается постоянно, поэтому существует потребность у фирмы в отслеживании конкурентных изменений. Только при этих условиях фирма может правильно оценить возможности конкурентов и собственные возможности и выработать оптимальную стратегию, которая всегда направлена на создание или поддержание собственного конкурентного преимущества.

## 3.3 Характеристика макроокружения ООО "Лига.2"

Макроокружение создает общие условия, в которых действует предприятие, определяя для него и для других предприятий границы допустимого и недопустимого. Подобно тому, как атмосфера по-разному действует на человека, так и макроокружение в разной степени влияет на организацию. Макроокружение по отношению к предприятию выступает как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности; как предпосылка, вызывающая необходимость изменений на предприятии.

Для оценки макроокружения организации необходимо рассмотреть основные показатели, характеризующие положение региона.

## 3.3.1 Экономическая составляющая макроокружения

Анализируя экономическое положение региона нужно отметить, что инфляция остается основной нерешенной проблемой в России. На сегодняшний день инфляция в нашей стране является ключевым фактором сдерживания экономического роста. По прогнозам Министерства экономического развития и торговли России (МЭРТ), инфляция в России по итогам 2007 года составит 6,5-8%, 2008 год - 12.5%.

По данным Мурманскстата (от 22.08.07 г. "О показателях уровня жизни населения Мурманской области в январе - июле 2007 г. ") среднемесячные денежные доходы на одного жителя в январе-июле составили 14090.1 рубля, по сравнению с соответствующим периодом 2006 года выросли на 18.4%. Среднемесячная заработная плата в январе-июне т. г. сложилась в размере 17245.7 рубля (в том числе в июне - 18172.4 рубля), по сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличилась в 1,2 раза. Ее реальная величина выросла на 12.8%, в том числе в июне - на 10%.

Численность экономически активного населения к концу декабря 2006г. составила, по оценке, 74,3 млн. человек, или около 52% от общей численности населения страны. Преобладающая часть занятого населения сосредоточена в крупных и средних организациях.

По информации Центра занятости населения города Мурманска, на 1 января 2006 года зарегистрировано 3346 человек, ищущих работу. Год назад их было 4043 мурманчанина. Среди ищущих работу на 1 января 2006 года статус безработного получили 3312 человек, год назад этот показатель составлял 3882 человека, что свидетельствует о положительной динамике на мурманском рынке труда. На 1 января 2006 года пособие по безработице назначено 3276 гражданам, а в аналогичный период прошлого года - 3834.

## 3.3.2 Социально-демографическая ситуация

Анализируя социально - демографическую ситуации необходимо отметить, что демографическая ситуация в стране продолжает вызывать тревогу. С 90-х годов страна вступила в полосу острого демографического кризиса, который характеризуется ростом естественной убыли населения (естественный прирост населения в 2000 г. отмечен только в 15 субъектах Федерации), низкой продолжительностью жизни (65 лет) и значительным разрывом длительности жизни мужчин (58,9 года) и женщин (72,4 года), высокими показателями общей (15,3%) смертности, сверхсмертности мужчин, особенно трудоспособного возраста. За 10 лет население России сократилось на 1,7 млн. человек. Неутешительны прогнозы Госкомстата России: к 2016 г. в России будет насчитываться 134 млн. жителей, что на 11,6 млн. меньше, чем сейчас. Такая ситуация еще длительное время будет оказывать дестабилизирующее воздействие на экономику и социальную сферу. Демографическая ситуация в Мурманской области остается сложной и характеризуется низким уровнем рождаемости, высоким уровнем смертности, продолжающимся миграционным оттоком населения. По предварительной оценке, численность населения области на 1 января 2006 года составила 865.1 тыс. Сокращение численности населения обусловлено миграционным оттоком жителей и естественной убылью. В январе-ноябре 2006 года миграционная убыль составила 4.8 тыс. человек. Родилось 7793 человека, умерло 10679 человек. По оценке, численность постоянного населения Российской Федерации на 1 декабря 2006г. составила 142,2 млн. человек и с начала года уменьшилась на 520,7 тыс. человек, или на 0,37% (на соответствующую дату предыдущего года - на 675,1 тыс. человек, или на 0,47%). Сокращение численности населения происходило из-за естественной убыли населения, которая в январе-ноябре 2006г. уменьшилась по сравнению с соответствующим периодом 2005г. на 133,6 тыс. человек. Увеличившийся миграционный прирост на 18,3% компенсировал численные потери населения.

В 2007 г. в России отмечалось рекордная динамика рождаемости за последние 25 лет и снижение числа умерших.

Одними из самых острых социальных проблем в России являются низкие доходы населения и бедность. Общий процент бедных граждан страны уменьшился, но произошло это за счет повышения уровня жизни в мегаполисах. За чертой бедности остаются 57% населения малых городов и 38% сельских жителей. На бедность влияет множество факторов: экономические, политические, социальные, демографические. В России бедность в основном является следствием низкого уровня доходов от занятости.

## 3.3.3 Технологическая и правовая составляющие макроокружения

Для ООО "Лига.2" большое значение имеет развитие технологий, особенно в области строительства и ремонта.

На сегодняшний день развитие технологий происходит быстрыми темпами, в особенности за рубежом. Россия значительно отстает от других стран, это происходит из-за недостаточного внимания государства в области научно-технического регулирования. Недостаточное инвестирование в НИОКР и нехватка собственных средств, значительно тормозят развитие технологий в России.

К концу 20 века развитие технологий в области строительства и ремонта достигло больших результатов. **На строительном российском рынке воцарилось оживление, а затем подъем. Последний выразился в настоящем строительном буме: появилось несметное количество проектных, архитектурных, строительных фирм и компаний, производящих стройматериалы, резко увеличился запрос на строительных специалистов, возникли десятки печатных изданий по строительному делу.** Большинство торгующих строительными материалами отечественных компаний - теперь производители. Многие из них переняли иностранные технологии. Например, современные, во всем мире принятые вентилируемые фасады, сендвич-панели, полиэтиленовые трубы сроком службы в 50 лет создаются теперь и в России. Когда потребитель станет предпочитать отечественные краски, панели, трубы, покрытия и кровли иностранным - возрастут объемы производства и продаж отечественной продукции. При курсе правительства на поддержку отечественного производителя такое обязательно совершится. Тем более, что в последние два года страна медленно начала входить в область высокотехнологичного труда как в сфере производства, так и в сфере обслуживания и продаж услуг и товаров. Правовую основу лицензирования составляют ГК РФ, Федеральный закон от 25.09.98 г. № 158-ФЗ "О лицензировании отдельных видов деятельности" (в ред. Федеральных законов от 22.12.99 г. № 215-ФЗ и от 12.05.2000 г. № 69-ФЗ), Постановление РФ от 21 марта 2002 года № 174 "О лицензировании деятельности в области проектирования и строительства" (в ред. Постановления правительства РФ от 03.10.2002 № 731), Положение "О лицензировании деятельности по проектированию зданий и сооружений 1 и 2 уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом (в ред. Постановления правительства РФ от 03.10.2002 № 731)". Законом установлен общий перечень видов строительной деятельности, на осуществление которой требуется лицензия.

## 3.3.4 SWOT-анализ предприятия и улучшение среды

SWOT-анализ - это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска.

Рассмотрим сильные стороны фирмы, те особенности благодаря которым "Лига.2" успешно работает на рынке:

Стабильное финансовое состояние.

Наличие квалифицированного персонала, что позволяет оказывать услуги на высоком уровне.

Хорошая мотивация сотрудников.

Развитая информационная система и систематизация документооборота.

Низкая текучесть кадров.

Наличие налаженных партнерских отношений.

Высокое качество предоставляемых услуг.

Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту.

Система скидок.

Определим значение и вероятность сильных сторон фирмы и представим в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Оценка значимости факторов и вероятности воздействия сильных сторон фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Значение | Значимость | Вероятность воздействия факторов |
| 1. | Стабильное финансовое состояние. | Сильная сторона | 4 | 4 |
| 2. | Наличие квалифицированного персонала, что позволяет оказывать услуги на высоком уровне | Сильная сторона | 5 | 5 |
| 3. | Хорошая мотивация сотрудников | Сильная сторона | 4 | 5 |
| 4. | Развитая информационная система и систематизация документооборота. | Сильная сторона | 5 | 5 |
| 5. | Низкая текучесть кадров. | Сильная сторона | 3 | 4 |
| 6. | Наличие налаженных партнерских отношений. | Сильная сторона | 5 | 5 |
| 7. | Высокое качество предоставляемых услуг | Сильная сторона | 5 | 5 |
| 8. | Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту | Сильная сторона | 5 | 3 |
| 9. | Система скидок. | Сильная сторона | 5 | 4 |

Далее рассмотрим слабые стороны фирмы, которые отрицательно влияют на деятельность организации и тормозят ее развитие:

10. Отсутствие проектного отдела.

11. Задержка выплат по заработной плате.

12. Недостаточная рекламная политика.

13. Низкий уровень менеджмента.

Определим значение и вероятность слабых сторон фирмы и представим в таблице 3.2

Таблица 3.2 - Оценка значимости факторов и вероятности воздействия слабых сторон фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Значение | Значимость | Вероятность воздействия факторов |
| 10. | Отсутствие проектного отдела. | Слабая сторона | 5 | 5 |
| 11. | Задержка выплат по заработной плате. | Слабая сторона | 5 | 5 |
| 12. | Недостаточная рекламная политика. | Слабая сторона | 4 | 5 |
| 13. | Низкий уровень менеджмента | Слабая сторона | 5 | 5 |

Далее рассмотрим возможности организации, условия которые оказывают влияние на потенциальный рост фирмы и создание конкурентных преимуществ:

14. Наличие налаженных партнерских отношений.

15. Способность использовать новые технологии, что позволит привлечь дополнительные группы клиентов.

16. Неудовлетворенный спрос на услуги некоторых специалистов.

17. Уход с рынка фирм - конкурентов.

18. Снижение уровня инфляции.

29. Снижение налогов.

20. Рост доходов населения

21. Улучшение демографической ситуации.

22. Государственное регулирование конкуренции в отрасли

23. Появление новых технологий.

Определим значение и вероятность возможностей фирмы и представим в таблице 3.3

Таблица 3.3 - Оценка значимости факторов и вероятности воздействия возможностей для фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Значение | Значимость | Вероятность воздействия факторов |
| 14. | Наличие налаженных партнерских отношений. | Возможность | 5 | 3 |
| 15. | Способность использовать новые технологии, что позволит привлечь дополнительные группы клиентов. | Возможность | 5 | 5 |
| 16. | Неудовлетворенный спрос на услуги некоторых специалистов. | Возможность | 5 | 5 |
| 17. | Уход с рынка фирм - конкурентов. | Возможность | 4 | 1 |
| 18. | Снижение уровня инфляции. | Возможность | 2 | 1 |
| 19. | Снижение налогов. | Возможность | 2 | 1 |
| 20. | Рост доходов населения | Возможность | 2 | 2 |
| 21. | Улучшение демографической ситуации. | Возможность | 4 | 3 |
| 22. | Государственное регулирование конкуренции в отрасли | Возможность | 5 | 5 |
| 23. | Появление новых  технологий. | Возможность | 5 | 5 |

Также необходимо рассмотреть угрозы, т.е. факторы которые могут негативно влиять на деятельность организации:

24. Появление конкурентных преимуществ у конкурентов.

25. Отсутствие барьеров вхождения в отрасль.

26. Появление новых строительных компаний.

27. Повышение уровня инфляции.

28. Рост налогов

29. Ухудшение демографической ситуации.

30. Снижение доходов населения.

31. Уход с рынка фирмы - поставщика.

Определим значение и вероятность угроз фирмы и представим в таблице 4.

Таблица 3.4 - Оценка значимости факторов и вероятности воздействия угроз для фирмы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы | Значение | Значимость | Вероятность воздействия факторов |
| 24. | Появление конкурентных преимуществ у конкурентов. | Угроза | 5 | 5 |
| 25. | Отсутствие барьеров вхождения в отрасль. | Угроза | 5 | 4 |
| 26. | Появление новых строительных компаний. | Угроза | 4 | 4 |
| 27. | Повышение уровня инфляции; | Угроза | 2 | 2 |
| 28. | Рост налогов | Угроза | 3 | 1 |
| 29. | Ухудшение демографической ситуации; | Угроза | 3 | 2 |
| 30. | Снижение доходов населения. | Угроза | 3 | 2 |
| 31. | Уход с рынка фирмы - поставщика. | Угроза | 4 | 1 |

С помощью "Матрицы вероятности и значимости" произведем отделение малозначимых и маловероятных факторов для организации (рисунок 8).

Рисунок 8. Матрица вероятности и значимости факторов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Вероятность | | | | | |
| Значимость |  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 2; 4; 6; 7; 10; 11; 13; 15; 16; 22; 23; 24 | 9; 25 | 8; 14 |  |  |
| 4 | 3; 12 | 1; 26 | 21 |  | 17; 31 |
| 3 |  | 5 |  | 29; 30 | 28 |
| 2 |  |  |  | 20; 27 | 18; 19 |
| 1 |  |  |  |  |  |

Таким образом, исходя из "Матрицы вероятности и значимости", в группу наиболее важных для организации попали следующие факторы: 1, 2, 3, 4, 5,6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 24, 25. На основании этих факторов построим SWOT - матрицу (рисунок 9), которая позволит рассмотреть в совокупности все факторы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Но также следует отметить, что факторы, которые не попали в группу наиболее важных, но которые не следует игнорировать, их необходимо постоянно отслеживать и следить за динамикой их изменения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Наличие налаженных партнерских отношений.  2. Способность использовать новые технологии, что позволит привлечь дополнительные группы клиентов.  3. Неудовлетворенный спрос на услуги некоторых специалистов.  4. Улучшение демографической ситуации.  5. Государственное регулирование конкуренции в отрасли.  6. Появление новых технологий. | 1. Появление конкурентных преимуществ у конкурентов.  2. Отсутствие барьеров вхождения в отрасль. |
| **Сильные стороны** |  |  |
| 1. Стабильное финансовое состояние.  2. Наличие квалифицированного персонала, что позволяет оказывать услуги на высоком уровне.  3. Хорошая мотивация сотрудников  4. Развитая информационная система и систематизация документооборота.  5. Низкая текучесть кадров.  6. Наличие налаженных партнерских отношений.  7. Высокое качество предоставляемых услуг  8. Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту  9. Система скидок. | Квалификация персонала и высокое качество услуг может обеспечить расширение сегмента потребителей (1,2,3,4,5,7 - 2,3,4)  Неудовлетворенный спрос на услуги некоторых специалистов, способствует к расширению ассортимента услуг и привлечение новых клиентов. (1,2,7 - 3)  Появление и использование новых технологий формирует конкурентное преимущество компании и позволяет фирме еще более эффективно работать на рынке. (1,2,7 - 2;  6) | Индивидуальный подход к потребителю, позволит сформировать лояльное поведение потребителей по отношению к данной компании и этим повысить свою конкурентную силу (2; 3; 8-1,2)  Наличие квалифицированного персонала и высокое качество услуг при появлении новых конкурентов позволит сохранить конкурентные преимущества (2; 3; 7 - 1;  2) |
| **Слабые стороны** |  |  |
| 1. Отсутствие проектного отдела.  2. Задержка выплат по заработной плате.  3. Недостаточная рекламная политика.  4. Низкий уровень менеджмента. | При отсутствие четкого взаимодействия внутри организации может привести потери информации и принятия неправильных решений, к ухудшению отношений с партнерами (4-1)  Задержка выплат по заработной плате может снизить производительность труда и мотивацию персонала, что приведет к снижению качества предоставляемых услуг и в результате отпугнет потенциального потребителя и следствием будет утеря возможного освоения нового сегмента рынка (2 - 2;  3) | Задержка выплат по заработной плате может привести к уходу специалистов из компании к конкурентам (2-1)  Низкий уровень менеджмента и появление новых конкурентов может значительно уменьшить конкурентную позицию фирмы. (4-1,2).  Недостаточная рекламная политика может привести к потери потенциальных клиентов и ослаблению конкурентных преимуществ. (3-1,2) |

Рисунок 9. SWOT - матрица

## Заключение

Анализ среды - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не 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 с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование. В завершении вышерассмотренной темы хочется отметить следующие определяющие моменты, которые определяют высокую степень значимости этой проблемы. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды (а это является общими характеристиками современного окружения отечественных промышленных предприятий) организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее. Поэтому определяющее значение в рыночных условиях играет стратегическое управление, информационной основой которого является анализ макро - и микроокружения организации. Сегодня практически все основные функциональные подразделения промышленных предприятий имеют определенное представление о внешней среде. Однако процедуры сбора, анализа и передачи информации о ней осуществляется в большинстве случаев нецеленаправленно, спонтанно и случайно, поэтому она не дает целостного представления о внешней среде и ее влиянии на результаты деятельности предприятия.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимание осуществлению анализа вешней среды. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей предприятия при соответствующим кадровом, финансовым и техническом обеспечении. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений. Разработка стратегии организации - эта сложная и трудоемкая работа, которая приобретает смысл, только в том случае, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т.е. управлять им. Разработка плана стратегического развития невозможна без четкой и грамотной работы руководителя. Стратегический менеджмент - это ответ на быстро меняющуюся внешнюю среду организаций, который является одним из основных инструментов, обеспечивающих устойчивость компаний. Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое. Эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

обеспечивает комплексный, системный взгляд на предприятие и его внешнее окружение;

облегчает принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации;

обеспечивает координацию и коммуникации, как по горизонтали, так и по вертикали;

помогает справиться с изменениями и провести изменения;

дает возможность предвидеть тенденции развития бизнеса;

помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

## Библиографический список

1. Абрамов Л.И., Манаенкова Э.А. Организация и планирование строительного производства. Управление строительной организацией: Учеб. для вузов. - М.: Стройиздат, 2000. - 400 с.
2. Агапова, С.Ф. Макроэкономика: Учебник /С.Ф. Агапова. - М.: ДИС, 2007. - 789с.
3. Александров В.Т. Ценообразование в строительстве: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2001. - 235 с.
4. Ананьев, А.П. Маркетинг / А.П. Ананьев. - М.: Экономист, 2008. - 167с.
5. Андреев, Б.Ф. Системный курс экономической теории/ Б.Ф. Андреев. - М.: Дело, 2007. - 378с.
6. Ардзинов В.Д. Ценообразование и составление смет в строительстве. - СПб.: Питер, 2007. - 240 с.
7. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория: Учебник/ Е.Ф. Борисов. - М.: Юристъ, 2007. - 478с.
8. Бузарев В.В., Чекалин В.С. Экономика жилищной сферы: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА - М, 2001. - 256 с.
9. Васильев В.М., Панибратов Ю.П., Резник С.Д. Управление в строительстве: Учебное пособие для вузов / В.М. Васильев, Ю.П. Панибратов, С.Д. Резник; Под. общ. ред. В.М. Васильева. Изд.2 - е, перераб. и доп. - М.: Изд - во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. - 352 с.
10. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, "дерево" целей: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред.З.И. Виноградовой. - М.: Академический Проект: Фонд "Мир", 2004. - 304 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.3-е издание. - М.: Гардарики, 2003. - 528 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: Гардарика, 1998. - 296 с.
13. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА - М, 2006. - 256 с.
14. Гиляровская Л.Т., Экономический анализ/ Л.Т. Гиляровская. - М: Изд-во ЮНИТИ, 2006. - 890с.
15. Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательство/ В.П. Грузинов. - М.: Софист, 2007. - 489с.
16. Гумба Х.М. Экономика строительных организаций. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. - 144 с.
17. Дунаева, Н.Ю. Стратегическое планирование/ Н.Ю. Дунаева. - М.: Инфра-М, 2007. - 178с.
18. К. Хаксвер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. /Пер. с англ. под ред. В.В. Кулибановой. - СПб.: Питер, 2002. - 752 с.: ил. - (Серия "Теория и практика менеджмента").
19. Кошанов, А.А. Основы менеджмента / А.А. Кошанов. - М.: Бизнес и дело, 2007. - 189с.
20. Кузьмин, С.А. Менеджмент/ С.А. Кузьмин. - М.: Наука, 2007. - 367с.
21. Купряков, Е.М. Экономика предприятия: Учебник для вузов/Е.М. Купряков, В.П. Прасолова. - М.: Изд-во Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. - 314с.
22. Микульский, К.А. Планирование/ К.А. Микульский. - М.: Экономист, 2007. - 145с.
23. Москвин, Д.Д. Основы экономической теории/ Д.Д. Москвин. - М.: МИСиС, 2007. - 367с.
24. Лещинская, Г.А. Маркетинг/ Г.А. Лещинская. - М.: Инфра-М, 2008. - 459с.
25. Любушин, Н.П. Теория экономического анализа/ Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, Е.А. Сучков. - М: Изд-во Экономистъ, 2007. - 115с.
26. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. - 375 с.
27. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. - 288с.
28. Медков В.М. Демография: Учебник.2 - е изд. - М.: ИНФРА - М, 2007. - 638 с.
29. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов - 2е издание переработанное и дополненное - М.: ЮНИТИ - Дана -2004. - 285 с.
30. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник/ Под ред. проф. М.П. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 288 с.
31. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение - важнее, чем знание: Учеб. Пособие. - М.: Дело, 2003. - 352 с.
32. Толмачев Е.А., Монахов Б.Е. Экономика строительства: Учебное пособие. - М.: ИД Юриспруденция, 2003. - 224 с.
33. Томсон, Артур, А., Стрикленд, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. - 928 с.: ил. - Парал. Тит. Англ.
34. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник.5-е издание, переработанное и дополненное. - М.: ИНФРА - М. - 2002. - 314 с.
35. Чистов Л.М. Экономика строительства. - СПб: Питер, 2001. - 384 с.
36. Маркетинг менеджмент.11 -е изд. / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2004. - 800с.
37. Составление смет в строительстве / Под. общ. ред. П.В. Горячкина. - М., 2003. - 400с.
38. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2008. - 496 с.
39. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. - М.: ООО "Издательство Проспект", 2003. - 336 с.
40. Заславский, И.Е. Роль и значение маркетинга / И.Е. Заславский. - М.: Наука, 2008. - 289с.

1. Агапова, С.Ф. Макроэкономика: Учебник /С.Ф. Агапова. – М.: ДИС, 2007.- 789с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ананьев, А.П. Маркетинг / А.П. Ананьев.- М.: Экономист, 2008.- 167с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Андреев, Б.Ф. Системный курс экономической теории/ Б.Ф. Андреев.- М.: Дело, 2007.- 378с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гиляровская Л. Т., Экономический анализ/ Л.Т. Гиляровская.- М: Изд-во ЮНИТИ, 2006. - 890с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория: Учебник/ Е.Ф. Борисов. – М.: Юристъ, 2007.- 478с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательство/ В.П. Грузинов.- М.: Софист, 2007.- 489с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Дунаева, Н.Ю. Стратегическое планирование/ Н.Ю. Дунаева.- М.: Инфра-М, 2007.- 178с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Заславский, И.Е. Роль и значение маркетинга/ И.Е. Заславский. - М.: Наука, 2008.- 289с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кисилева, Е.Н. Курс экономической теории: Учебник / Е.Н. Киселева. – Киров: "АСА", 2007.- 189с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кошанов, А.А. Основы менеджмента / А.А. Кошанов.- М.: Бизнес и дело, 2007.- 189с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кузьмин, С.А. Менеджмент/ С.А. Кузьмин. - М.: Наука, 2007.- 367с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Лещинская, Г.А. Маркетинг/ Г.А. Лещинская.- М.: Инфра-М, 2008.- 459с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Любушин, Н. П. Теория экономического анализа/ Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, Е.А. Сучков.- М: Изд-во Экономистъ, 2007. - 115с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Микульский, К.А. Планирование/ К.А. Микульский.- М.: Экономист, 2007.- 145с. [↑](#footnote-ref-14)