СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Теоретические основы анализа внешней среды фирмы

1.1 Понятие внешней среды фирмы

1.2 Методы анализа внешней среды

2. Анализ внешней среды ОАО «Казанский Хлебозавод №3»

2.1 Краткая характеристика ОАО «Казанский Хлебозавод №3»

2.2 PEST-анализ внешней среды ОАО «Казанский Хлебозавод №3»

2.3 Анализ доминирующих характеристик отрасли

2.4 Конкурентный анализ по методике Майкла Портера

2.5 Определение ключевых факторов успеха отрасли

2.6 Комплексная оценка привлекательности отрасли

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокого уровня нестабильности внешней среды и ужесточения конкурентной борьбы, предприятия должны разрабатывать такую долгосрочную стратегию деятельности, которая позволила бы им отслеживать изменения, происходящие в их окружении, и адекватно на них реагировать. В связи с этим особую значимость приобретает необходимость выработки и принятия управленческих решений, которые обеспечивали бы адаптацию предприятия к нестабильным, быстро меняющимся условиям функционирования. Ускорение темпов изменений в окружающей среде, усиление воздействия ряда ее факторов, изменение позиции потребителя и появление у него новых запросов, возрастание конкуренции, обусловленной ограниченностью ресурсов, а также многие другие причины привели к резкому возрастанию роли стратегического управления в общей системе управления предприятием. В свою очередь, адекватность и результативность стратегических управленческих решений напрямую зависит от учета влияния факторов внешней среды, воздействующих на предприятие.

Актуальность темы обусловлена тем, что внешняя среда является неотъемлемой частью функционирования любого предприятия. Качественное, результативное ведение бизнеса подразумевает способность предприятия оперативно приспосабливаться к любым изменениям внешней среды, а также эффективно реагировать на них с учетом собственных целей.

В настоящее время, внешняя среда, как в России, так и во всем мире, характеризуется особенной нестабильностью и непредсказуемостью.

Предприятие должно отслеживать все тенденции на рынке, а также корректировать (развивать, внедрять, ликвидировать) направления в зависимости от их необходимости после ожидаемых изменений внешней среды. Разумеется, существует риск неправильного прогноза изменений, который предприятие должно стремиться минимизировать при более серьезном подходе к анализу факторов внешней среды.

Темой курсовой работы является Особенности анализа внешней среды фирмы.

В соответствии с темой и актуальностью была определена цель курсовой работы – провести анализ внешней среды на основе данных предприятия ОАО «Казанский Хлебозавод №3».

Поставленная цель потребовала решения следующих задач:

* уточнить понятие внешней среды предприятия;
* изучить основные группы факторов внешней среды – косвенного и прямого воздействия,
* рассмотреть основные характеристики внешней среды, требующие учета при проведении ее анализа;
* изучить теоретические основы методов анализа внешней среды;
* провести анализ внешней среды на ОАО «Казанский Хлебозавод №3» с помощью некоторых методов

Объектом изучения являются хлебопекарная отрасль города Казани, а также ООО «Казанский Хлебозавод №3».

Предметом изучения являются причинно-следственные связи экономических явлений и процессов, возникающие в сфере экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

1. Теоретические основы анализа внешней среды фирмы

1.1 Понятие внешней среды фирмы

Любое предприятие в своем функционировании в той или иной степени подвергается воздействию факторов внешней среды, деятельность каждого предприятия возможна лишь при условии, что среда допускает его существование. Для представления взаимосвязи фирмы и ее окружающей среды в теорию стратегического менеджмента было введено понятие стратегического соответствия[[1]](#footnote-1). Суть данного понятия состоит в следующем: чтобы стратегия предприятия стала успешной, она должна соответствовать особенностям внешней и внутренней среды фирмы, а именно: целям и ценностям, ресурсам и способностям, организационной структуре и системам.

Внешняя среда включает в себя все факторы, которые находятся за пределами предприятия и могут на него воздействовать. Внешняя среда предприятия пребывает в непрерывном движении и изменении: меняются вкусы потребителей, изменяется законодательная система, новые технологии способствуют совершенствованию процессов производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность предприятия адекватно реагировать и преодолевать эти изменения является одной из наиболее важных составляющих ее успеха[[2]](#footnote-2).

Внешняя окружающая среда включает в себя большое количество экономических, политических, социальных, технологических факторов, которые оказывают влияние на деятельность предприятия. Одна из основных задач стратегии фирмы состоит в том, чтобы определить, каким образом можно воспользоваться своими ресурсами в условиях данной окружающей среды и достичь, таким образом, своих долгосрочных целей.

Один из способов определения окружения, способствующий облегчению учета ее влияния на предприятие, состоит в разделении внешних факторов на две основных группы: силы прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию[[3]](#footnote-3).

Среда прямого воздействия включает факторы, которые оказывают непосредственное влияние на операции организации и также испытывают на себе прямое влияние действий организации. К таким факторам относятся поставщики, трудовые ресурсы, потребители и конкуренты. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на деятельность предприятия, но, тем не менее, влияют на них. Здесь следует отметить такие факторы, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, а также существенные для предприятия события в других странах.

В целях анализа внешней среды выделяются следующие ее характеристики: сложность, подвижность и неопределенность.

Сложность внешней среды характеризуется числом факторов, на которые предприятие должно реагировать, а также уровнем вариативности каждого фактора. Например, по показателю многообразия факторов в более сложных условиях будет находиться то предприятие, которое использует многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой происходят изменения в окружении фирмы. Многие исследователи указывают. что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Тем не менее, несмотря на то, что эта тенденция является общей, существуют предприятия, внешняя среда вокруг которых особенно подвижна. Так, быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологиях и сфере телекоммуникаций. Относительно менее заметные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

Неопределенность внешней среды характеризуется количеством информации, которой располагает фирма по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в достоверности этой информации. Если информации мало, либо есть сомнения в ее точности, неопределенность среды становится более высокой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Следует отметить, что чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию следует понимать, что характеристики среды тесно связаны с ее факторами. Характеристики сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

Перейдем к рассмотрению основных факторов среды прямого воздействия: поставщиков, рынка рабочей силы, потребителей и конкурентов[[4]](#footnote-4).

Анализ поставщиков направлен на выявление аспектов деятельности субъектов, снабжающих предприятие различными типами ресурсов, от которых зависят себестоимость и качество производимого организацией продукта, а также эффективность работы предприятия в целом.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, в случае, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков рекомендуется всесторонне изучить их деятельность и потенциал, чтобы суметь построить отношения, обеспечивающие предприятию максимум силы во взаимодействии с поставщиками. При оценке конкурентной силы поставщика следует учитывать такие факторы, как: уровень специализации; стоимость переключения на других клиентов; концентрированность на работе с конкретными клиентами; важность объема продаж.

Основной задачей анализа покупателей является составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый предприятием. Изучение покупателей позволяет лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет ими приниматься, прогнозировать объем продаж, определить приверженность продукту именно данной фирмы, перспективы продукта и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по таким характеристикам, как: географическое местоположение; демографические, социально-психологические характеристики; отношение покупателя к продукту[[5]](#footnote-5).

При изучении покупателя следует также определить, насколько сильны его позиции по отношению к предприятию в процессе торга. К числу факторов, определяющих торговую силу покупателя, относятся следующие: соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя; объем закупок; уровень информированности; наличие замещающих продуктов; стоимость для перехода к другому продавцу; чувствительность к цене.

Особое место в процессе анализа внешней среды занимает изучение конкурентов, направленное на выявление слабых и сильных сторон конкурентов и построение на этой основе стратегии конкурентной борьбы.

Субъектами конкурентной среды являются не только внутриотраслевые конкурентами, но и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме того, на конкурентную среду предприятия оказывают существенное влияние покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию предприятия.

Анализ рынка рабочей силы направлен на выявление его потенциальных возможностей в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Предприятие изучает рынок рабочей силы с точки зрения наличия на этом рынке кадров требуемой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола, а также с точки зрения стоимости рабочей силы. При изучении рынка рабочей силы не стоит забывать об учете политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок.

Перейдем к рассмотрению факторов среды косвенного воздействия, которые обычно не оказывают такого заметного влияния на деятельность предприятий, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководству предприятия необходимо их учитывать.

Как правило, анализ среды косвенного воздействия, сложнее осуществить, чем анализ среды прямого воздействия. Зачастую аналитики, в попытках спрогнозировать возможные последствия для предприятия, вынуждены опираться на предположения, основываясь на недостаточной информации. Итак, к основным факторам среды косвенного воздействия относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы[[6]](#footnote-6).

Анализ технологии позволяет своевременно увидеть возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, усовершенствования производимой продукции, модернизации технологии изготовления и сбыта существующей продукции. Тем не менее, научно-технический прогресс несет не только возможности, но и угрозы для фирм. Зачастую предприятия не в состоянии определить открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами их отрасли. Процесс изучения технологии должен способствовать выбору и реализации управленческих решений, которые позволяют вовремя внедрить технологическое обновление, не использовать слишком долго когда-то передовую технологию с производством когда-то нового продукта.

Изучение социокультурных факторов среды косвенного влияния направлено на то, чтобы определить влияние на предприятие таких явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, ценности, демографическая структура общества, рост населения, уровень образования и многих других. Особенность данной группы факторов состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Кроме того, социальные процессы изменяются относительно медленно, но при этом приводят к очень существенным изменениям в окружении организации. Именно эти факторы оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, влияющих на направленность и величину потребительского спроса.

Изучение экономических факторов внешней среды предполагает анализ таких показателей, как: величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровнем безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и многих других[[7]](#footnote-7). Кроме того, следует такие факторы, как: общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы, величина заработной платы. Для целей стратегического управления представляют интерес не сами значения показателей, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также следует отметить, что анализ экономической компоненты не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих, а должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния.

Основной целью анализа политических факторов среды косвенного воздействия является формулирование ясного представления о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества, а также средствах, с помощью которых государство намерено осуществлять свою политику. Изучение группы политических факторов основывается на ответе на следующие вопросы: какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится 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 следует учитывать и базовые характеристики политической системы: идеология политики правительства, стабильность правительства, степень общественного недовольства, сила оппозиционных политических структур.

Таким образом, были рассмотрены понятие внешней среды, ее основные виды, характеристики, а также факторы внешней среды, оказывающие прямое и косвенное воздействие. В заключение следует отметить, что, изучая различные факторы внешней среды предприятия, необходимо учитывать, во-первых, сильное взаимное влияние факторов внешней среды, и, во-вторых, то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные предприятия различна[[8]](#footnote-8).

# 1.2. Методы анализа внешней среды

Методы изучения и анализа внешней среды можно рассматривать как своеобразный фильтр информации о внешней среде[[9]](#footnote-9). Следует отметить, что анализ не является безусловным алгоритмом - подстановка исходных данных, толкование результатов зависят от особенностей внешней и внутренней среды предприятия, и требуют творческого осмысления. Проведение анализа не стоит рассматривать как единичную процедуру, оно требует периодического повторения с учетом произошедших изменений и результатов его применения[[10]](#footnote-10).

При анализе внешней среды предприятия возможно применение следующих методов:

* анализ факторов среды косвенного воздействия (PEST-анализ);
* анализ доминирующих экономических характеристик отрасли и оценка неполной привлекательности отрасли;
* анализ движущих сил отрасли;
* конкурентный анализ по методике М. Портера;
* анализ стратегии конкурентов;
* построение карты стратегических групп;
* определение ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли;
* оценка комплексной привлекательности отрасли.

Рассмотрим подробнее некоторые перечисленные методы анализа.

PEST-анализ является инструментом анализа рынка, позиции, потенциала, направления развития предприятия. Он предназначен, для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) факторов внешней среды, которые могут оказать влияние на стратегию компании. В каждой группе факторов анализируются определенные параметры с целью оценки возможностей или угроз внешней среды и выявления наиболее важных факторов. При проведении PEST-анализа следует учитывать то, что анализ каждой из компонент должен быть системным, с учетом тесной взаимосвязи этих компонент. Результатом PEST-анализа является формулировка возможностей и угроз внешней среды, которые могут быть использованы в SWOT-анализе предприятия (инструменте анализа внутренней среды).

Анализ доминирующих экономических характеристик отрасли и оценка неполной привлекательности отрасли предполагает анализ набора экономических параметров, необходимых для построения экономического профиля отрасли: емкость рынка; размеры темпа роста отрасли; продуктовые инновации; цикличность отрасли; возможность интеграции; число и размер конкурентов отрасли; число и размер поставщиков отрасли; потребители товара и его заменителей.

Первые пять факторов дают представление о неполной привлекательности отрасли, остальные три анализируются в конкурентном анализе по методике Майкла Портера, и именное на основе этого анализа определяется комплексная привлекательность отрасли.

Анализ движущих сил отрасли базируется на определении того, что же способствует развитию отрасли, направления этого развития, характера изменения рыночных условий[[11]](#footnote-11). Проведение данного анализа включает в себя два этапа: определение движущих сил, а также оценку их будущего влияния на отрасль. К основным характеристикам движущих сил относятся: изменение долгосрочных темпов роста отрасли; маркетинговые инновации отрасли; продуктовые инновации; технологические инновации отрасли; вход/выход в отрасль крупного конкурента; перенос потребности клиента с дифференцированного товара на стандартизированный и наоборот.

Каждый фактор движущих сил оценивается экспертами балльным методом по трем критериям: важность для отрасли; степень влияния на организацию; направленность влияния. Далее все три оценки умножаются, полученная интегральная оценка показывает степень важности фактора для предприятия.

Основным положением конкурентного анализа по методике Майкла Портера является то, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на рынке зависит не только от прямой конкуренции, но и от других конкурентных сил: потенциальных конкурентов, товаров-заменителей, клиентов и поставщиков. Целью проведения конкурентного анализа является идентификация благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться предприятие. Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, оказывая влияние на цены, которые может диктовать фирма; на расходы предприятия; на размер инвестиций, необходимых для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

Анализ стратегии конкурентов, изучение их действий и поведения имеет большое значение для формирования стратегии предприятия. От стратегических намерений конкурентов в значительной степени зависит, то, какую конкурентную стратегию выбрать предприятию – защитную или наступательную. Стратегические намерения конкурентов могут быть проанализированы по следующим направлениям[[12]](#footnote-12):

* конкурентные масштабы (локальные, региональные, национальные, глобальные);
* стратегические намерения (лидер, сохранение позиций, выживание);
* намерения относительно доли рынка (агрессивное расширение, внутренний рост, расширение через приобретение, удержание доли рынка, отказ от некоторой доли рынка)
* конкурентная позиция (усиление позиции, сохранение текущей позиции, улучшение позиции, потеря рыночных позиций);
* стратегическое положение (наступательное, оборонительное, комбинация наступления и обороны, агрессивное наступление, консервативное следование);
* конкурентная стратегия (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование).

Такой краткий обзор конкурентов, как правило, достаточен для диагностирования намерений конкурирующих компаний.

Одним из основных инструментов исследования конкуренции в отрасли является карта стратегических групп. Построение карты стратегических групп состоит из нескольких этапов: определение характеристик товара, отличающих товар конкурентов друг от друга и являющихся существенными для потребителей (цена, качество, ассортимент, местоположение); оценка по данным характеристикам компаний конкурентов отрасли; построение двухмерной карты по двум независимым характеристикам, и позиционирование на ней своей компании и компаний конкурентов; компании, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, объединяются в одну стратегическую группу.

Ключевые факторы успеха (КФУ) являются основными категориями конкурентного успеха в отдельной отрасли. КФУ являются основой построения стратегии фирмы; предприятие может получить конкурентное преимущество, концентрируясь на одном или более КФУ.

Определение КФУ включает несколько этапов[[13]](#footnote-13):

* неполная оценка привлекательности отрасли (балльным методом оцениваются основные факторы);
* анализ оценки полной привлекательности отрасли (влияние фактора конкуренции на общую привлекательность отрасли);
* определение главных сил отрасли на основе анализа движущих сил;
* определение возможностей и угроз внешней среды (PEST-анализ);
* определение основных факторов, формирующих оценку конкурентной ситуации (методика Портера);
* определение основных конкурентов (карта стратегических групп), а также основных параметров отличия.

Заключительным этапом анализа внешней среды является обзор всей отрасли, формулировка выводов о привлекательности или непривлекательности отрасли в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Таким образом, в настоящей главе были представлены теоретические основы анализа внешней среды: понятие, основные характеристики, факторы, методы анализа.

# 2. Анализ внешней среды ОАО «Казанский Хлебозавод №3»

# 2.1 Краткая характеристика ОАО «Казанский Хлебозавод №3»

Перейдем к применению рассмотренных выше методов анализа внешней среды на практике, на примере предприятия ОАО «Казанский Хлебозавод №3».

ОАО «Казанский хлебозавод №3» основано в 1939 году. В настоящее время на предприятии существует пять производственных цехов, и экспериментальный участок по производству хлебобулочных и мучных кондитерских изделий[[14]](#footnote-14). Производственным профилем предприятия является выпуск хлебобулочных и кондитерских изделий, на сегодняшний день предприятие выпускает более 100 наименований хлебобулочных изделий, более 55 – кондитерских изделий и более 50 пирожных и тортов.

Основной целью деятельности ОАО «Казанский хлебозавод №3» является получение прибыли. В соответствии с этой целью предприятие осуществляет свою деятельность по следующим направлениям[[15]](#footnote-15): выработка и реализация хлебобулочных и кондитерских изделий; торгово-коммерческая деятельность; а также в порядке диверсификации осуществляет иные виды деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

Исходя из цели комбината, можно определить основные виды деятельности предприятия, к которым относятся[[16]](#footnote-16):

* производство и реализация хлебобулочных, кондитерских и диетических изделий, а также продовольственных товаров;
* организация оптовой, розничной торговли готовой продукцией, товарами народного потребления, создание собственной сбытовой сети;
* осуществление транспортных перевозок сырья и материалов, готовой продукции и других грузов на территории Казани и Республики Татарстан;
* реконструкция и техническое перевооружение производства, внедрение научно-технических достижений, проведение опытно-конструкторских, проектных работ и маркетинговых исследований.

Одной из ключевых задач предприятия на ближайшую перспективу является сохранение и увеличение объемов производства, финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия, а также эффективное управление имеющимися ресурсами.

# 2.2. PEST-анализ внешней среды ОАО «Казанский Хлебозавод №3»

Анализ политических факторов.

Стабильность политической ситуации, что дает возможность предприятиям прогнозировать изменения, а также значительно уменьшает вероятность риска несения убытков из-за нестабильной политической ситуации.

Изменения в законодательстве затрагивают, прежде всего, сферу налогообложения и обязательного страхования. В настоящее время можно отследить регулярные изменения законодательства в данной сфере, что сказывается на работе предприятий отрасли.

Государственное регулирование деятельности предприятий отрасли происходит в форме установления верхнего предела цен на так называемые социальные сорта хлеба.

Анализ экономических факторов.

Общее повышение цен на продукцию отрасли, вызванное неблагоприятными погодными условиями лета 2010 года и последующим снижением урожая как в Республике Татарстан, так и во многих субъектах Российской федерации.

Нестабильность курсов иностранных валют влияет на всю производственную цепочку, конечным продуктом которой являются хлебобулочные и кондитерские изделия.

Анализ социальных факторов.

Стабилизация и рост благосостояния общества. На сегодняшний день общество восстанавливается после кризисной ситуации, сильно отразившейся на рынке хлебобулочных изделий. Постепенное улучшение покупательной способности населения способствует производству и сбыту нестандартных сортов хлеба, а также кондитерских изделий.

Улучшение демографической ситуации в стране также способствует увеличению (перспективному) потребления хлеба.

В то же время в некоторых группах потребителей (среди женщин, молодежи) можно отметить снижение потребления хлеба классических сортов и переориентацию на диетические сорта хлеба.

Анализ технологических факторов.

Ускорение темпов научно-технического прогресса способствует появлению современных технологий производства, повышению эффективности оборудования[[17]](#footnote-17). Для сохранения конкурентоспособности предприятия должны разрабатывать и осуществлять проекты создания новой продукции, внедрения новых технологий, приобретения нового оборудования, а также подбирать качественный персонал.

PEST-анализ позволяет сделать вывод преимущественно благоприятном влиянии политических, экономических, социальных технологических факторов на деятельность ОАО «Казанский Хлебозавод №3».

Наибольшую угрозу для ОАО «Казанский Хлебозавод №3» представляют экономические факторы, таким образом, основные усилия предприятию следует направить на преодоление угрозы со стороны данной группы факторов.

В качестве ответных мер фирмы на экономические угрозы внешней среды можно рекомендовать следующие: поиск путей снижения издержек (минимизация брака, уменьшение технологических отходов и потерь, повышение квалификации персонала), обеспечение высокого качества производимой продукции, расширение ассортимента[[18]](#footnote-18).

Стоит отметить стабильную политическую ситуацию в стране и регионе, а также положительное воздействие социальных факторов. Также, в целях использования возможностей, обусловленных технологическими факторами, предприятию следует исследовать рынок специального оборудования, отслеживать изменения технологического процесса, изыскивать возможности модернизации, реконструкции производственных мощностей,

Таким образом, технологические, политические и социальные факторы дают предприятию возможности, которые оно в силах реализовать, если использует свои возможности и сильные стороны.

# 2.3 Анализ доминирующих характеристик отрасли

Анализ доминирующих характеристик отрасли можно представить в виде таблицы 2.1. Рассмотрим подробнее факторы, использующиеся при данном анализе.

Таблица 2.1 Оценка доминирующих характеристик отрасли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Вес | Балл | Общая оценка |
| 1 | 2 | 3 | 4(=2х3) |
| Емкость рынка | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Рентабельность отрасли | 0,3 | 5 | 1,5 |
| Потребность в первоначальном капитале | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Продуктовые и технологические инновации | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Цикличность отрасли | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Итого | х | х | 3,2 |

Вес определяется важностью данного фактора при анализе; балл характеризует силу влияния фактора на деятельность предприятий отрасли[[19]](#footnote-19).

Емкость рынка хлебобулочных изделий. На сегодняшний день рынок насыщен и характеризуется высоким уровнем конкуренции. Фактически, увеличение доли рынка означает отвоевание ее у конкурентов. Данный фактор получает балл 3, так как задачей компаний отрасли является, в основном, удержание существующей доли рынка. Также привлекательность отрасли прямо пропорциональна потенциальной емкости рынка.

Рентабельность отрасли. В среднем рентабельность отрасли не очень высока и составляет 9-10%, однако, в отношении лидеров рынка (к каковым относится ОАО «Казанский Хлебозавод №3») речь идет о достаточно стабильных потоках доходов и уровне прибыли. Целью рассматриваемого предприятия, как коммерческой организации, является получение прибыли, поэтому фактор рентабельности является очень важным для компании и получает высшую оценку – чем выше рентабельность отрасли, тем выше привлекательность отрасли.

Потребность в первоначальном капитале для входа в отрасль является очень важной характеристикой, так как именно она в большей степени определяет возможность появления на рынке новых конкурентов. Данная отрасль характеризуется большим размером первоначальных капиталовложений (для крупных участников рынка)[[20]](#footnote-20); чем выше потребность в первоначальном капитале, тем ниже привлекательность отрасли.

Продуктовые и технологические инновации. Данная отрасль характеризуется регулярным (хоть и не постоянным, не резким) усовершенствованием оборудования, периодическим возникновением новых, усовершенствованных продуктов. Данный фактор получает оценку 3 и вес 0,2, что объясняется важностью инноваций для предприятий отрасли с учетом особенностей выпускаемой продукции; чем больше инноваций, тем меньше привлекательность отрасли.

Цикличность отрасли является достаточно важным фактором, так как рынок хлебобулочных изделий подвержен сезонности, что, прежде всего, сказывается на поставках сырья, а также характере потребления продукции. Отметим, что чем выше цикличность, тем ниже привлекательность данной отрасли.

Проанализировав эти факторы и определив средний балл их экспертной оценки можно сказать, что отрасль хлебобулочных изделий получила оценку 3,2 из пяти возможных. Таким образом, после проведения анализа вышеуказанных факторов можно сделать выводы и средней привлекательности отрасли. Но для того, чтобы получить оценку о полной привлекательности, следует провести дальнейший анализ внешней среды.

# 2.4 Конкурентный анализ по методике Майкла Портера

К силам, характеризующим прямую угрозу положению предприятия, относятся существующие конкуренты, оценка положения которых основана на анализе нескольких факторов.

Размер и количество компаний в отрасли. В настоящее время в Казани существует несколько крупных хлебозаводов, на долю которых из общего объёма выпускаемого хлеба приходится 79%, доля мини-пекарен составляет 21% общего объёма производства. Конкуренция на рынке является очень высокой из-за особенностей выпускаемой продукции и широте охвата существующих потребителей.

Дифференциация товара в отрасли – ОАО «Казанский Хлебозавод №3» выпускает продукцию идентичную продукции других компаний отрасли, а также усовершенствованные, менее стандартные товары. Все же дифференциация продукции является низкой, что способствует усилению конкуренции среди компаний.

Темпы роста отрасли оцениваются как низкие, что вызвано насыщением рынка производителями, новые крупные компании на рынке почти не появляются.

Теперь перейдем к оценке угрозы со стороны потенциальных конкурентов, которая оценивается по следующим факторам[[21]](#footnote-21).

Барьеры входа в отрасль очень высоки, особенно для крупных компаний. Необходимы большие капиталовложения в производственные мощности и сбытовую сеть. Инвесторы вряд ли на это пойдут, что обусловлено высоким уровнем конкуренции на рынке, поэтому угроза оценивается как низкая.

Сила реакции существующей компании на вхождение нового конкурента характеризуется ответными действиями компании. Угроза является сильной, так как при появлении нового конкурента компания сможет лишь незначительно расширить ассортимент и немного снизить цены.

Рассмотрим силы, образующие косвенную угрозу положению предприятия в отрасли.

Угроза со стороны товаров-заменителей. Исходя из истории хлебопечения в нашей стране, а также менталитета граждан, можно сказать, что как таковые товары-заменители практически отсутствуют. Таким образом, данная угроза оценивается как низкая.

Угроза со стороны поставщиков характеризуется количеством и размером поставщиков в отрасли. В данном случае рассматриваются поставщики сырья (муки, сахара, дрожжей и так далее) и материалов, необходимых для упаковки продукции.

Угроза оценивается как средняя, так как, несмотря на большое количество поставщиков, их деятельность подвержена зачастую неконтролируемому воздействию природных условий.

Дифференциация товара поставщика – можно сказать, что некоторые виды сырья компании поставляют на рынок хлебобулочных изделий в ассортименте. Следовательно, возможен достаточно широкий выбор, угроза оценивается как низкая.

Важность организации для поставщика оценивается как высокая, в силу ее крупного размера и небольшого количества таких крупных компаний на рынке. Таким образом, угроза оценивается как низкая

Угроза со стороны потребителей определяется, в основном, количеством и размером потребителей в отрасли. Угроза оценивается как низкая, так как круг потребителей очень широк и охватывает все социальные слои общества. Дифференциация товара для потребителя – потребителям продукции предложен широкий выбор хлебобулочных и кондитерских изделий, на любой вкус и для любого уровня дохода[[22]](#footnote-22). Таким образом, угроза оценивается как низкая. Важность организации для потребителя зависит от положения компании на рынке по сравнению с другими. Угроза оценивается как средняя в силу того, что, несмотря на большое количество участников рынка, продукция ОАО «Казанский Хлебозавод №3» зарекомендовала себя с положительной стороны, и предприятие завоевало положительную репутацию у населения.

Таким образом, в результате конкурентного анализа можно сделать вывод о том, что наибольшую угрозу деятельности предприятия представляют существующие конкуренты. В качестве ответных мер предприятия можно рекомендовать повышение качества продукции, при условии поддержания оптимального соотношения цена-качество, расширение ассортимента, захват рынка посредством сбытовых сетей.

# 2.5 Определение ключевых факторов успеха отрасли

Данный метод является завершающим этапом анализа внешней среды предприятия[[23]](#footnote-23). Вначале следует определить основные факторы, образующие неполную оценку привлекательности отрасли, для чего обратимся к проведенному анализу доминирующих экономических характеристик отрасли.

Таблица 2.2. Полная оценка привлекательности отрасли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Ранг | Балл | Оценка |
| 1 | 2 | 3 | 4(=2х3) |
| Емкость рынка | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Рентабельность отрасли | 0,3 | 5 | 1,5 |
| Потребность в первоначальном капитале | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Продуктовые и технологические инновации | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Цикличность отрасли | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Конкурентный фактор | 0,3 | 1 | 0,3 |
| Итого | х | х | 2,8 |

По итогам данного анализа видно, что для ОАО «Казанский Хлебозавод №3» наибольшую значимость представляет фактор рентабельности отрасли. Оценка 3,5 балла из пяти возможных, является средней, что говорит о хлебопекарной отрасли как не особо, но все же привлекательной.

Следующей ступенью в определении ключевых факторов успеха (КФУ) является анализ оценки полной привлекательности отрасли и сравнение этой оценки с оценкой ее неполной привлекательности[[24]](#footnote-24). Полная оценка привлекательности отрасли представлена в таблице 2.2.

Фактор конкуренции достаточно сильно снизил общую оценку привлекательности отрасли – до 2,8 из пяти возможных, что является низкой оценкой привлекательности отрасли.

Далее определяем основные факторы, формирующие оценку конкурентной ситуации на основе конкурентного анализа по методике М.Портера.

Из данного анализа видно, что основными факторами являются силы, образующие прямую угрозу, а именно уровень конкуренции в отрасли, характеризующийся количеством и размером конкурентов. Также немаловажную роль представляет угроза со стороны поставщиков, обусловленная воздействием сезонности и природно-климатических факторов.

# 2.6 Комплексная оценка привлекательности отрасли

Заключительным этапом является формулировка заключения о привлекательности или непривлекательности отрасли.

Принимая во внимание размеры рынка хлебобулочных изделий города Казани, а также учитывая его специфику и насыщенность, можно сказать, что потенциала для его роста практически нет. Существует фактор роста за счет расширения рынка сбыта на пригороды Казани и роста самого города.

При такой высокой степени охвата потребителей предприятия-производителей в большей степени интересует удержание доли рынка и получение положительных потоков доходов, несмотря на воздействие внешних факторов.

В целом, общее влияние движущих сил можно охарактеризовать как благоприятное. Потенциала для входа крупных компаний-конкурентов нет, так как казанский рынок хлебобулочных и кондитерских изделий пресыщен, имеет место только поглощение и ликвидация имеющихся мелких компаний, открывая возможность для оставшихся крупных компаний в плане увеличения собственной доли рынка. Эти факторы снижают привлекательность вхождения в отрасль для новых компаний.

В данной отрасли следует отметить стабильность спроса на предлагаемый товар. Появление товаров-заменителей не предвидится, в силу особенностей выпускаемой продукции, предпочтения потребителей измениться могут лишь незначительно.

В то же время наблюдается высокий уровень конкуренции, экономическая ситуация вынуждает существующие компании замедлять темпы развития, в связи с чем возрастает уровень риска инвестиций.

Перспективы получения прибыли оцениваются мной как не слишком высокие, но стабильные, при условии широкого ассортимента выпускаемых изделий.

Таким образом, в данной главе были применены на практике некоторые методы анализа внешней среды, рассмотренные ранее, на основе анализа рынка хлебобулочных продуктов Казани и, в частности, ОАО «Казанский Хлебозавод №3», даны рекомендации предприятию с учетом выявленных проблем.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе курсовой работе были рассмотрены основные теоретические положения анализа внешней среды и возможности применения некоторых методов анализа на практике. Внешняя среда включает в себя все факторы, которые находятся за пределами предприятия и могут на него воздействовать, она пребывает в непрерывном движении и изменении. Способность предприятия адекватно реагировать и преодолевать эти изменения является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Внешняя окружающая среда включает в себя большое количество экономических, политических, социальных, технологических факторов, которые оказывают влияние на деятельность предприятия. Одним из способов определения окружения, который способствует облегчению учета ее влияния на предприятие, состоит в разделении внешних факторов на две основных группы: силы прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию. При изучении различных факторов внешней среды, следует учитывать их сильное взаимное влияние, а также то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные предприятия может быть различна. При анализе внешней среды предприятия возможно применение следующих методов: анализ факторов среды косвенного воздействия (PEST-анализ); анализ доминирующих экономических характеристик отрасли и оценка неполной привлекательности отрасли; анализ движущих сил отрасли; конкурентный анализ по методике М. Портера; анализ стратегии конкурентов; построение карты стратегических групп; определение ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли; оценка комплексной привлекательности отрасли.

Далее было рассмотрено применение некоторых методов анализа внешней среды на практике, а именно, на примере предприятия ОАО «Казанский Хлебозавод №3».

По результатам PEST-анализа внешней среды ОАО «Казанский Хлебозавод №3» было определено, что наиболее сильное влияние на предприятие оказывают экономические факторы.

Стоит отметить стабильную политическую ситуацию в стране и регионе, а также положительное воздействие социальных факторов. В целях использования возможностей, обусловленных технологическими факторами, предприятию следует исследовать рынок специального оборудования, отслеживать изменения технологического процесса, изыскивать возможности модернизации, реконструкции производственных мощностей,

Таким образом, технологические, политические и социальные факторы дают предприятию возможности, которые оно в силах реализовать, если использует свои возможности и сильные стороны.

Анализ доминирующих характеристик отрасли был проведен с учетом следующих факторов: емкость рынка хлебобулочных изделий; рентабельность отрасли; потребность в первоначальном капитале для входа в отрасль; продуктовые и технологические инновации; цикличность отрасли.

По результатам конкурентного анализа по методике Майкла Портера к силам, характеризующим прямую угрозу положению предприятия, были отнесены существующие конкуренты, оценка положения которых основана на анализе нескольких факторов.

При проведении комплексного анализа привлекательности отрасли фактор конкуренции достаточно снизил общую оценку привлекательности отрасли до 2,8 из пяти возможных, что является низкой оценкой привлекательности.

Таким образом, в настоящей работе были рассмотрены теоретические основы анализа внешней среды, в том числе методы анализа внешней среды, которые были применены на примере ОАО «Казанский Хлебозавод №3» и хлебопекарной отрасли Казани.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление./И. Ансофф – М.: Экономика, 2004 – С.519.
2. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. – С.672.
3. Баранчеев В.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С.86.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Гардарика, 2003. – С.296.
5. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Таганрог: ТРТУ, 2003. – С.94.
6. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – СПб: Питер, 2008. – С.560.
7. Зуб А.Т.Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов. – M.: Аспект Пресс, 2002. – С.415.
8. Люкманов В.Б. Стратегический менеджмент. – М.: МИТХТ им. М.В.Ломоносова, 2003. – С.100.
9. Ляшко Ф.Е. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Ульяновск: изд-во УлГТУ, 2003. – С.123.
10. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2003. – С.493.
11. Полушкин О.А. Стратегический менеджмент: конспект лекций. – М.: ЭКСМО, 2007. – С.138.
12. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА–М, 2005. – С.432.
13. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред.О.И.Волкова, О.В.Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 601.
14. Экономический словарь / под ред. А.Н.Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2007. – С.1152.
15. Шевцова О.Н. Структуризация внешней среды организации // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. - 2009. – №3 (20). – С.34 – 39.
16. Материалы ОАО «Казанский Хлебозавод №3» [электронный ресурс] // режим доступа www.kazanhleb3.ru.

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – СПб: Питер, 2008. с.28. [↑](#footnote-ref-1)
2. Зуб А.Т.Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов. – M.: Аспект Пресс, 2002. с.23. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2003. с.80. [↑](#footnote-ref-3)
4. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА–М, 2005. с.63. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шевцова О.Н. Структуризация внешней среды организации // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. - 2009. – №3 (20). с.36. [↑](#footnote-ref-5)
6. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. с.103. [↑](#footnote-ref-6)
7. Баранчеев В.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. с.51. [↑](#footnote-ref-7)
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Гардарика, 2003. с.23. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ансофф, И. Стратегическое управление./И. Ансофф – М.: Экономика, 2004. с.403. [↑](#footnote-ref-9)
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Таганрог: ТРТУ, 2003. с.21. [↑](#footnote-ref-10)
11. Люкманов В.Б. Стратегический менеджмент. – М.: МИТХТ им. М.В.Ломоносова, 2003. с.37. [↑](#footnote-ref-11)
12. Полушкин О.А. Стратегический менеджмент: конспект лекций. – М.: ЭКСМО, 2007. с.74. [↑](#footnote-ref-12)
13. Полушкин О.А. Стратегический менеджмент: конспект лекций. – М.: ЭКСМО, 2007. с.77. [↑](#footnote-ref-13)
14. Материалы ОАО «Казанский Хлебозавод №3» [электронный ресурс] // режим доступа www.kazanhleb3.ru. [↑](#footnote-ref-14)
15. Там же. [↑](#footnote-ref-15)
16. Материалы ОАО «Казанский Хлебозавод №3» [электронный ресурс] // режим доступа www.kazanhleb3.ru. [↑](#footnote-ref-16)
17. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред.О.И.Волкова, О.В.Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2009. с.311. [↑](#footnote-ref-17)
18. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред.О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2009. с.281. [↑](#footnote-ref-18)
19. Полушкин О.А. Стратегический менеджмент: конспект лекций. – М.: ЭКСМО, 2007. с.83. [↑](#footnote-ref-19)
20. Материалы ОАО «Казанский Хлебозавод №3» [электронный ресурс] // режим доступа www.kazanhleb3.ru. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ляшко Ф.Е. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Ульяновск: изд-во УлГТУ, 2003. с.39. [↑](#footnote-ref-21)
22. Материалы ОАО «Казанский Хлебозавод №3» [электронный ресурс] // режим доступа www.kazanhleb3.ru. [↑](#footnote-ref-22)
23. Полушкин О.А. Стратегический менеджмент: конспект лекций. – М.: ЭКСМО, 2007. с.97. [↑](#footnote-ref-23)
24. Полушкин О.А. Стратегический менеджмент: конспект лекций. – М.: ЭКСМО, 2007. с.102. [↑](#footnote-ref-24)