

УДК 65.

К ВОПРОСУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

(НА МАТЕРИАЛАХ ООО «Е+К ЦМТ»)

Малятин Д.А., Почекаева О.В.

E-mail: olga156@bk.ru

В условиях экономического кризиса все больше организаций задумывается о сохранении текущего финансового положения или его улучшении. В связи с этим вопросы стратегического анализа внутренней и внешней среды имеют ключевое значение. В статье проведен краткий анализ внутренней и внешней среды исследуемой организации при помощи SWOT-анализа и STEP-анализа.

Ключевые слова: анализ, внутренняя среда, внешняя среда, управление

ON THE QUESTION OF THE STRATEGIC ANALYSIS OF THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION (ON MATERIALS OF THE COMPANY "E + K ITC")

Malyatin D.A., Pochekaeva O.V.

In the context of the economic crisis more and more companies think about the preservation of the current financial situation or its improvement. In this regard, issues of strategic analysis of the internal and external environment are crucial. The article gives a brief analysis of the internal and external environment of organization studied with the help of the SWOT-analysis and STEP-analysis.

Keywords: analysis, internal environment, external environment, management

Стратегическое управление для российских предприятий набирает обороты. Стратегическое управление строится на системе рыночных стратегий, мероприятиях в области организационно – экономических, правовых и трудовых сферах предприятия, которые направлены на получение рыночных преимуществ перед конкурентами. Ключевым элементом при управлении предприятием для обеспечения экономической устойчивости и конкурентоспособности является такая система рыночных стратегий, которая позволит достичь главные цели предприятия [1,4].

Внутренняя среда предприятия – это внутренние ситуационные факторы, т.е. ресурсы предприятия, обеспечивающие поддержание предприятия изнутри. Внутренняя среда включает в себе потенциал, необходимый для функционирования предприятия, но в тоже время может быть источником проблем [3].

Исследуемое предприятие относится к легкой промышленности, отрасль производства – швейная. Основной вид деятельности ООО «Е+К ЦМТ», отраженный в его Уставе, – производство и оптовая продажа спецодежды. На сегодняшний день ООО «Е+К ЦМТ» представляет на рынке широкий ассортимент спецодежды: куртки, комбинезоны, полукombineзоны, утепленные комплекты и другие виды одежды. С 2010 г. предприятие выпускает коллекцию одежды для активного отдыха и занятий профессиональными видами спорта.

Стратегический анализ внутренней среды ООО «Е+К ЦМТ» проведем с помощью SWOT-анализа, матрица которого представлена в таблице 1. Применение SWOT-анализа позволяет определить, какие сильные стороны предприятия помогут бороться с угрозами и использовать возможности внешней среды, а какие слабые стороны мешают это сделать [1]. Достоинства SWOT-анализа – наглядность и простота схема проведения. К недостаткам анализа можно отнести то, что в пункты всех клеток попадает только самые очевидные факторы, при этом часть факторов пропадает, поскольку не может быть использована [2,4].

Таблица 1 - Матрица SWOT-анализа ООО «Е+К ЦМТ»

Внутренняя среда	Внешняя среда	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых рынков сбыта продукции и снижение барьеров выхода на внешние рынки, позволяющие увеличить товарооборот 2. Расширение диапазона возможных товаров 3. Большая доступность ресурсов 4. Ослабление ограничивающего законодательства 5. Увеличение количества оборудования за счет лизинга 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ослабление роста рынка 2. Неблагоприятные демографические изменения 3. Ожесточение конкуренции, появление иностранных конкурентов 4. Усиление требований поставщиков 5. Нестабильность внешних условий предприятия
	Сильные стороны	Сильные стороны + возможности	Сильные стороны + угрозы
	1. Организационно-правовая форма – открытое акционерное общество	Возможность привлекать дополнительные средства за счет выпуска векселей	Предприятие обязано вести бухгалтер и сдавать бухгалтерскую отчетность
	2. Увеличение проводимых новых разработок на предприятии	Увеличение прибыли, создание благоприятных материальных условий для расширения основной деятельности предприятия	Уменьшение прибыли, рентабельности, возможность банкротства предприятия
	3. В структуре заемного капитала преобладают долгосрочные финансовые обязательства	Возможность работать на перспективу, увеличение финансовой устойчивости и платежеспособности	Снижение финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности

Слабые стороны	Слабые стороны + возможности	Слабые стороны + угрозы
1. Увеличение коммерческих расходов	Поиск снижения расходов предприятия	Уменьшение прибыли и снижение рентабельности
2. Рост внеоборотных активов и их преобладание в активах предприятия	Наращивание мощностей предприятия	Обездвиживание капитала предприятия, снижение оборачиваемости
3. Преобладание кредиторской задолженности над дебиторской	Возможность снижения кредиторской задолженности, поиск альтернативных источников дохода	Снижение финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности
4. Неликвидный баланс, низкая финансовая устойчивость, деловая активность и платежеспособность, отсутствие нераспределенной прибыли	Рост прибыли, поиск снижения расходов предприятия, улучшение финансовой устойчивости, рост деловой активности и платежеспособности предприятия	Угроза финансового кризиса и банкротства предприятия, отказ сотрудничества инвесторов, кредиторов и партнеров, рост текучести кадров
5. Основной источник формирования пассивов предприятия – заемные средства	Поиск сотрудничества с новыми инвесторами, кредиторами, партнерами и акционерами, налаживание старых «связей»	Если стоимость чистых активов окажется ниже УК - необходимо будет сокращать УК

Внешняя среда ООО «Е+К ЦМТ» представляет собой совокупность экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

При анализе внешней среды организации проводится анализ макроокружения, а именно: анализируется общая обстановка в стране, анализ отрасли, анализ структуры рынка по сегментам, анализ конкурентов, действующих в отрасли, анализ спроса и предложения, возможности и угрозы, обусловленные тенденциями развития макроокружения. Общая обстановка в стране либо способствует, либо препятствует достижению целей организаций [5].

Далее проводится анализ существенных факторов, которые могут повлиять на финансовое положение компании. К таким факторам можно отнести [5]:

- нестабильность экономического законодательства, условий инвестирования и использования прибыли;
- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или отдельных регионах;
- страновые риски;
- изменение условий существующих финансовых соглашений,

- более медленный рост объемов производства и продаж, чем было запланировано;
- ухудшение положения в российской экономике,
- реализация новых деловых возможностей, требующих существенных вложений.

Стратегический анализ внешней среды ООО «Е+К ЦМТ» проведем с помощью STEP – анализа. STEP – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления социальных (S), технологических (Т), экономических (Е), политических (Р) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию предприятия. Матрица STEP – анализа представлена в таблице 2. При этом каждый из крупных факторов делится на более мелкие. Анализ каждого фактора позволяет системно проанализировать внешней среды на предприятие и выявить их взаимосвязь между собой.

Таблица 2 - Матрица STEP-анализа ООО «Е+К ЦМТ»

Фактор	Прогнозные оценки по периодам времени	
	2020	2025
1. Социальные факторы		
1. Демографические тенденции	Отрицательный естественный прирост населения (смертность превышает рождаемость), что может привести к снижению высококвалифицированных специалистов на рынке труда	Необходима заинтересованность государства в росте и стимулировании рождаемости, улучшении качества медицины, иначе будет еще больший отрицательный прирост
2. Социальные ценности и социальные группы населения	Низкий уровень благосостояния и жизни людей, что влияет на перераспределение социальных слоев населения, Для предприятия это нарастание социального недовольства своих сотрудников	Еще больше увеличится разница между доходами «богатых» и «бедных» без принятия государством соответствующих мер
3. Изменение предпочтений потребителя	Предпочтения потребителя могут сместиться в сторону других производителей из-за лучшего качества продукции, более выгодных условий, что снизит рентабельность и конкурентоспособность	Если ООО «Е+К ЦМТ» не будет учитывать требования рынка, потребителей, стремиться поставить на рынок конкурентоспособную продукцию, то его вытеснят конкуренты
4. Активность потребителей	Снижение активности потребителей снизит доход и прибыль предприятия	Необходимо стимулировать потребителей с помощью программ, акций, цен, качеством продукции
2. Технологические факторы		
1. Появление новых технологий	Внедрение новых технологий потребует дополнительных расходов, с другой стороны те потребители, которые следят за	Конкуренты также внедряют новые технологии, и если ООО «Е+К ЦМТ» не будет стремиться

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Фактор	Прогнозные оценки по периодам времени	
	2020	2025
	новинками, захотят их приобрести, что повысит продажи предприятия	меняться, внедрять новшества, то будет вытеснено конкурентами
2. Темпы ухода старых видов продукции из промышленности и тенденции замены их новыми	Темпы ухода достаточно слабые, поскольку модельный ряд 2005-2010 гг. пользуется до сих пор с небольшими изменениями	Необходимо разрабатывать новые модели, или улучшать качественно уже существующие, иначе конкуренты будут вытеснять с рынка
3. Финансирование на НИОКР	Предприятие должно стремиться о выделении на НИОКР около 3% от прибыли, но при отрицательной чистой прибыли – это не реально	Необходимо выделение на НИОКР около 3% от прибыли иначе конкуренты вытеснят предприятие с рынка
4. Состояние материально-технической базы предприятия	Материально-техническая база предприятия находится на среднем уровне, частично используется старое оборудование	Необходимо вовремя осуществлять переоснащение материально-технической базы для поддержания конкурентоспособности
3. Экономические факторы		
1. Экономический рост, уровень инфляции, уровень жизни	Сейчас экономический рост 4,3%, уровень жизни населения очень низкий, реальный уровень инфляции очень высокий	Тенденция сохранится, если правительство не предпримет соответствующих мер, может произойти революция среди бедного населения
2. Процентная ставка и доступность кредитов	Сейчас процентная ставка не позволяет всем воспользоваться крупными кредитами	Ставка может меняться в зависимости от политики Центрального банка РФ
3. Налоговая и кредитная политика государства	Сейчас ведется активная политика в области развития промышленности России	Стимулирования со стороны государства не достаточно, необходимы изменения на самом предприятии
4. Покупательская способность	Покупательская способность снижается, за счет снижения уровня жизни населения, прекращения действия социальных программ	Тенденция сохранится без вмешательства государства или улучшения конкурентных позиций ООО «Е+К ЦМТ»
4. Политические факторы		
1. Политика в области борьбы с монополией	Ужесточение антимонопольной политики государства приводит к стимулированию конкуренции	Монополии также будут пресекаться

Фактор	Прогнозные оценки по периодам времени	
	2020	2025
2. Мировая обстановка	Международная обстановка нестабильна, особенно в ситуации с Украиной	Обстановка может «накалиться», перейти в военные действия, что отрицательно скажется на развитии промышленности
3. Тенденции к нестабильности, коррупции, насилию в стране	Политика направлена на стабильность, отсутствие коррупции, избежание конфликтных ситуаций в стране и за рубежом	Политика также будет направлена на достижение стабильности в стране, в частности на развитие промышленности
4. Выборы, приход к власти новых руководителей	Ближайшие выборы в Госдуму состоятся в 2021 г., а Президента РФ в 2018 г. До этого периода приход новых руководителей возможен только через революцию	В России революционного настроения не наблюдается, дальнейшее развитие страны будет зависеть от действий государственной власти

Проведенный краткий анализ внутренней и внешней среды ООО «Е+К ЦМТ» позволяет выделить следующие проблемы на предприятии:

- низкая финансовая устойчивость, низкая деловая активность, платежеспособность предприятия;
- неликвидный баланс предприятия, низкие показатели ликвидности и рентабельности;
- увеличение коммерческих расходов, отсутствие нераспределенной прибыли;
- значительное преобладание внеоборотных активов над оборотными, рост внеоборотных активов;
- значительное преобладание заемного капитала над собственным капиталом;
- преобладание кредиторской задолженности над дебиторской (пассивное сальдо);
- необходимость в стимулировании потребителей с помощью программ, акций, привлекательных цен, качества продукции.

Стратегическое видение – это взгляды менеджеров ООО «Е+К ЦМТ» на то, какими видами деятельности предприятие собирается заниматься и перспективы его долгосрочного развития.

Основными направлениями развития ООО «Е+К ЦМТ» можно назвать: научно-техническое развитие, мероприятия по инновационному развитию, кадровое обеспечение предприятия, механизмы взаимодействия потенциальных партнеров, ключевые результаты деятельности.

ООО «Е+К ЦМТ» стремится к сокращению сроков разработки и вывода на рынок новых продуктов в определенном целевом сегменте с заданным уровнем качества, что приводит к активизации инновационной деятельности предприятия.

Программа развития ООО «Е+К ЦМТ» до 2020 года включает в себя развитие следующих направлений, представленных на рисунке 1.

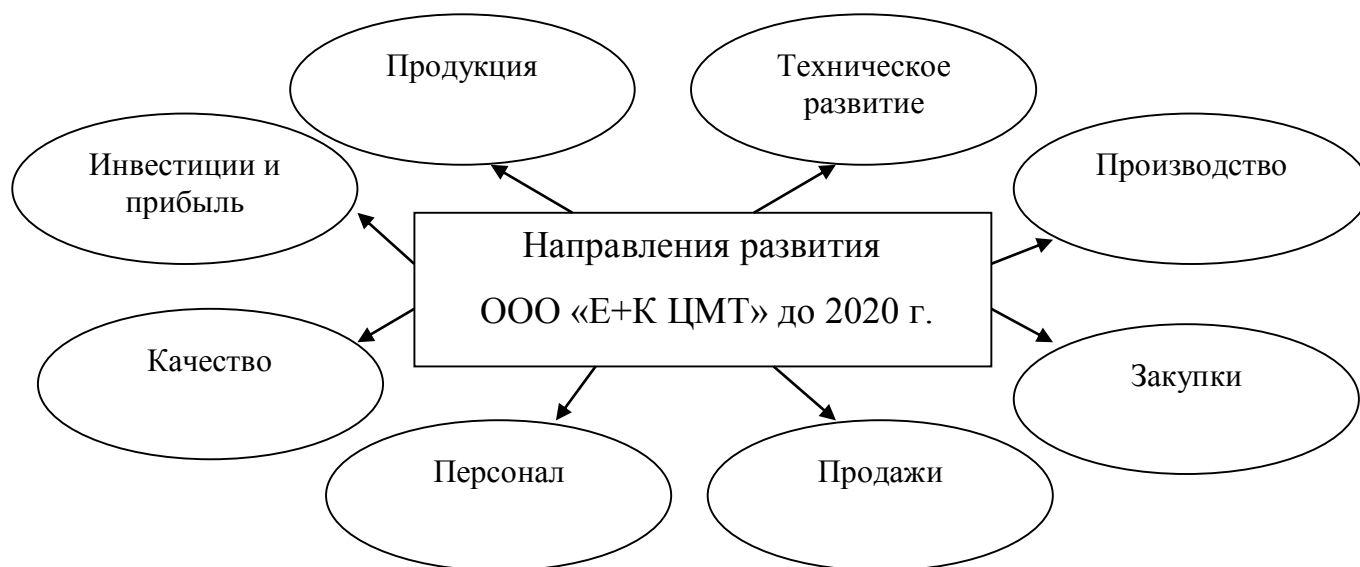


Рисунок 1 – Направления развития ООО «Е+К ЦМТ» до 2020 года

Продуктовый портфель ООО «Е+К ЦМТ» включает 9 моделей на 4 платформах. Модернизация данного продуктового портфеля предприятия до 2020 году осуществляется в 3 фазы:

1. Выживание и улучшение качества (до 2013 г.).
2. Экспансия в новые сегменты (до 2017 г.)
3. Поддержание лидирующих позиций (до 2020 г.)

Ставя перед собой такую цель, менеджеры ООО «Е+К ЦМТ» планируют удвоить техническое развитие, расширить портфель проектов с высоким уровнем сложности и качества, разработкой инновационных технологий, а также увеличить производительность труда и квалификацию рабочего и административного персонала.

ООО «Е+К ЦМТ» планирует реформировать систему закупок, благодаря которой затраты на закупки снизятся в среднем на 2,6% с помощью управления отношений с поставщиками (создание системы поставщиков, их иерархичность, переход к модульным закупкам). Также свою роль здесь играет работа по закупкам с государственными организациями и оптимизация регулярности поставок.

Значительное повышение качества концепции и реализации продукции ООО «Е+К ЦМТ» направлено на учет мнения потребителей при разработке новых моделей и повышение основных показателей качества реализации.

Список литературы

1. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент Учебник // В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 624 с.
 2. Ильшева, Н.Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации // Н.Н. Ильшева, С.И. Крылов – М.: Финансы и статистика, 2015 г. – 240 с.
 3. Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учебное пособие // Н. Б. Клишевич. – М.: КноРус, 2016. – 304 с.
 4. Савицкая, Г.В. Анализ финансового состояния предприятия // Г.В. Савицкая – М.: Издательство Гревцова, 2015 г. – 200 с.
 5. Щепетова В.Н., Почакаева О.В. Особенности анализа доходов организаций внутреннего водного транспорта / В.Н. Щепетова, О.В. Почакаева // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. Выпуск 40. – с.214-220.
-