

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО
«ЗАВОД ЖБК 1»)**

студентки 4 курса 422 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета
Бочкаревой Анастасии Павловны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. В современной экономике организация непрерывно взаимодействует с окружающей ее внешней средой. Для эффективного функционирования предприятия менеджерам необходимо оценивать потенциал, перспективы развития и определять влияние внешней среды на деятельность организации. Во внешней среде есть как угрозы, которым подвержена компания, так и возможности, открывающиеся перед ней. Анализ факторов внешней среды и их прогноз позволяют организации быстро подстроиться под изменения и принять стратегические решения по дальнейшему развитию.

В конце 60-х — начале 70-х годов Э. Элбингу удалось сделать вывод: «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей... Руководители деловых, образовательных, государственных организаций под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации».

В настоящее время, в связи с внешнеэкономической ситуацией проблема анализа факторов внешней среды приобретает особую актуальность. Предприятию для успешного функционирования необходимо проводить тщательный анализ факторов воздействия внешней среды, поскольку это позволит предприятию найти способы приспособления к ним.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ внешней среды организации и его применение на предприятии ООО «Завод ЖБК 1».

Согласно данной цели были определены следующие **задачи** выпускной квалификационной работы:

- дать понятие внешней среде организации, представить ее характеристики и уровни;
- раскрыть инструменты анализа внешней макросреды и ее факторы;

- рассмотреть инструменты анализа внешней микросреды и ее факторы;
- дать общую характеристику ООО «Завод ЖБК 1»;
- проанализировать факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия, влияющие на ООО «Завод ЖБК 1»;
- предложить инструменты улучшения анализа внешней среды ООО «ЖБК1»;
- обосновать необходимость создания отдела мониторинга внешней среды предприятия;
- подсчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом данного исследования являются ООО «Завод ЖБК 1» и анализ внешних факторов, влияющих на его деятельность.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие по поводу анализа внешней среды ООО «Завод ЖБК 1».

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются труды и публикации, разработанные отечественными и зарубежными учеными в области экономики, маркетинга и стратегического менеджмента, а также российские и международные нормативные акты.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке и обосновании отдела мониторинга внешней среды в организации, что помогло бы упростить и упорядочить работу многих подразделений организации и комплексно подойти к анализу внешней среды.

Выпускная квалификационная работа включает титульный лист, введение, три главы, заключение, список использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В Главе 1 «Теоретические аспекты анализа внешней среды организации» раскрываются понятие, значение анализа внешней среды, ее характеристики, уровни, инструменты

анализа факторов прямого и косвенного воздействия, которые оказывают влияние на организацию.

Внешняя среда организации – это совокупность факторов, субъектов и усл , находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, с помощью которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, с целью определить возможности и угрозы для фирмы. В современных рыночных условия предприятиям необходимо проводить анализ внешней среды для успешного функционирования в условиях конкуренции и изменчивости окружающей среды.

Анализ внешней среды обеспечивает учет конкуренции и других факторов среды, адекватное понимание сферы деятельности, в которой работает предприятие, основы для разработки стратегии предприятия, принятие адекватных тактических решений.

Основными *характеристиками* внешней среды являются: 1) взаимосвязанность факторов среды, то есть уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы внешней среды; 2) сложность внешней среды, то есть число факторов, на которые организация должна реагировать в целях своего выживания, а также уровень вариаций каждого фактора; 3) подвижность (динамичность), то есть скорость, с которой происходят изменения в окружении организации; 4) неопределенность среды является функцией, зависящей от количества информации, которой располагает предприятие по поводу конкретного фактора внешней среды, а также функцией уверенности в точности располагаемой информации.

Внешняя среда с точки зрения ее изучения может рассматриваться на двух уровнях: микросреда и макросреда. Макроокружение организации представляет собой совокупность глобальных факторов внешней среды,

которые опосредованно влияют на ее деятельность. В свою очередь, компания в большинстве случаев не может воздействовать на эти факторы, а может только реагировать на их изменения. Непосредственное окружение находится в более сильном взаимодействии с компанией, оказывает влияние на принятие стратегических решений.

Выделяют следующие *факторы макросреды организации*: 1) демографические факторы - набор изменяемых параметров, таких как численность населения, плотность размещения, расовый, возрастной, половой состав, уровень образования, брачные отношения, род занятий, и представляет особый интерес, поскольку в нее вовлечены люди, создающие рынки; 2) экономические факторы, благодаря этим факторам определяется уровень экономического развития, рыночных отношений и конкуренции в стране. Главными характеристиками этой группы факторов являются: размер валового национального продукта, налогообложение, темпы инфляции, уровень безработицы, величина и структура бюджета; 3) природные факторы, к ним относят природные ресурсы, используемые как сырье для производства, и экологию, на которую оказывает воздействие любая деятельность человека; 4) научно-технические факторы. Они включают в себя темпы технологических изменений, тенденции в развитии науки и технологий, инновационный потенциал фирмы и ее ближайших конкурентов, ужесточение требований к безопасности технологических нововведений, участие государства в научно-технических исследованиях; 5) политико-правовые факторы, то есть совокупность законов, постановлений, государственных учреждений и структур, которые оказывают влияние и ограничивают деятельность компаний и отдельных лиц в обществе; 6) социально-культурные факторы, то есть социальные институты и другие силы, способствующие формированию и восприятию ценностей, вкусов и норм поведения общества; 7) международные факторы, показывают степень вовлеченности или воздействия на организацию бизнеса других стран.

Выделяют следующие основные *факторы микросреды организации*: 1) потребители, изучение потребителей помогает определить, какой товар будет пользоваться спросом, что ожидает товар в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных потребителей; 2) поставщики, сила поставщиков заключается в том, что они создают ресурсную зависимость, с помощью которой поставщики могут оказывать влияние на себестоимость, качество продукции и в целом на эффективность деятельности организации; 3) конкуренты, конкуренты – это организации, которые реализуют продукцию на одних и тех же рынках или которые оказывают услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Конкурентами являются организации, производящие замещающий продукт или организации, вновь входящие на рынок; 4) посредники, посредники - это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди потребителей. К ним относятся торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения; 5) рынок труда, рынок труда – это сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу. В данную группу входят кадровые агентства, учебные заведения, биржи труда, профсоюзы и т.д.; 6) контактные аудитории, контактная аудитория - это любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Основным инструментом анализа факторов макросреды организации выступает PEST-анализ, основной целью которого является определение потенциальных возможностей развития организации с одной стороны, и угроз для ее развития, с другой. PEST-анализ является аббревиатурой следующих показателей: политический, экономический, социально-культурный и технический прогресс в своей бизнес-среде.

Основным инструментом анализа факторов прямого воздействия на организацию является *конкурентный анализ по Портеру*, который можно

эффективно использовать, чтобы определить место предприятия в конкретной отрасли. Модель пяти сил конкуренции по Портеру включает в себя пять движущих сил: конкуренцию в отрасли, угрозу появления новых конкурентов, угрозу появления товаров заменителей, рыночную власть потребителей и рыночную власть поставщиков.

К общим методам анализа внешней среды можно отнести метод профиля среды, метод «5×5», а также, с одной стороны, можно включить самый часто используемый метод SWOT-анализа, хотя он рассматривает не только факторы внешней среды.

В главе 2 «Исследование действующей практики анализа внешней среды ООО «Завод ЖБК 1» раскрыта общая характеристика деятельности ООО «Завод ЖБК 1», проведен анализ внешних факторов прямого и косвенного воздействия, влияющих на деятельность организации, выявлены недостатки анализа внешней среды.

Организация с ограниченной ответственностью «Завод ЖБК 1» (ООО «Завод ЖБК 1») является одним из крупнейших производителей железобетонных конструкций и железобетонных изделий в город Саратове. Анализ основных показателей деятельности организации позволил сделать вывод о неустойчивом развитии организации, потому что основные показатели за последние годы претерпевали как положительные, так и отрицательные изменения. Так, объем выпущенной продукции на протяжении трех лет испытывает колебания, резко поднимаясь вверх и тем самым достигая своего пика в 2016 году и несущественно снижаясь в 2017 году. Отклонение показателя в 2017 году от уровня 2016 года составило 145418. Соответственно, отрицательная тенденция сказалась на выручке от реализации услуг (отклонение 2017 от 2016 года составило 81906 тыс.руб.), на уровне чистой прибыли (отклонение 2017 от 2016 составило 41268 тыс.руб.) и на показателе производительности труда 2017 года. Показатели среднегодовой стоимости дебиторской и кредиторской задолженности имеют отрицательную динамику, начиная с 2016 года, что несомненно

положительно сказалось на ликвидности, платежеспособности и инвестиционной привлекательности организации. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов ежегодно возрастала, если посмотреть на значения, то можно увидеть что прирост основных средств был практически одинаковым (2015 год – 558474 тыс.руб., 2016 – 868368 тыс.руб., 2017 – 1195561 тыс.руб.). Показатель рентабельности также испытывает колебания, возрастая в 2016 году по сравнению с 2015 годом, но резко падая в 2017 году, прежде всего это вызвано со спадом объема производства продукции в 2017 году. Говоря в совокупности о показателях фондоемкости и фондоотдачи, стоит отметить что, снижение фондоотдачи и увеличение фондоемкости продукции свидетельствует о снижении эффективности использования основных фондов и отрицательно характеризует финансовое состояние предприятия.

Анализ внешнего окружения организации показал, что ООО «Завод ЖБК 1» не комплексно анализирует внешнюю среду, уделяя большее внимание внутренней среде организации. На практике используются не все инструменты анализа, не проводится количественная оценка факторов внешней среды организации. Проведенный PEST-анализ показал, что положительно на организацию влияют политические и социальные факторы, обратное же влияние оказывают экономические и технологические факторы. Анализ пяти сил конкуренции позволил выяснить, что организация закрепила прочное положение на рынке. ООО «Завод ЖБК 1» имеет постоянных потребителей (около 150), работая в основном со строителями и посредниками, доля самостоятельных покупателей составляет всего 4%, это положительно влияет на конкурентоспособность и развитие организации. Такой же вывод можно сделать и о поставщиках, цена на сырье и материалы полностью устраивают ООО «Завод ЖБК 1», и поставщики остаются постоянными. Конкуренция на рынке достаточно сильная, ООО «Завод ЖБК 1» выделяет для себя одного основного конкурента в связи с тем, что предприятие имеет аналогичную номенклатуру выпускаемых изделий,

практически одинаковый объем выпускаемой продукции, современное оборудование, удобное географическое положение.

В главе 3 «Направления совершенствования анализа внешней среды ООО «Завод ЖБК 1» предложены способы улучшения использования инструментов анализа внешней среды ООО «Завод ЖБК 1», обоснована необходимость создания отдела мониторинга внешней среды организации, проведены расчеты экономической эффективности предложенных мероприятий.

Инструментами улучшения анализа факторов внешней среды ООО «Завод ЖБК 1» выступает анализ профиля среды и метод взвешивания каждого фактора, проведена количественная оценка основных факторов. Выявлено и подтверждено, что поставщики и конкуренты оказывают наиболее важное и положительное влияние, со стороны конкурентов есть угрозы. Количественный анализ факторов макросреды подтвердил, что наибольшую угрозу представляют экономические факторы. В целом, внешняя среда прямого и косвенного воздействия имеет довольно благоприятный характер.

Выявлено, что каждое из существующих подразделений организации имеет ряд специфических целей и отвечает за выполнение отдельных задач, но отсутствует подразделение, которое бы уделяло должное внимание анализу внешней среды организации. В связи с этим, для эффективного анализа внешней среды необходимо создание координирующего центра – отдела мониторинга внешней среды организации. С учетом современного развития производства можно выделить следующие задачи мониторинга внешней среды: прогнозирование непредвиденных обстоятельств, возникающих во внешней среде; разработка мер предупреждения неблагоприятных обстоятельств и угроз; превращение потенциальных угроз в выгодные возможности; помощь в получении информации об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; помощь в реализации интересов предприятия во внешней среде; подготовка предприятия к

возможным изменениям рыночной ситуации; сокращение неопределенности среды за счет создания зоны стабильности; поиск нового места предприятия во внешней среде; определение критических точек во внешней среде для системы альтернативных стратегий производства; определение «слабых» мест и управление ими.

Проведенный расчет экономической эффективности показал, что в зависимости от ожидаемой прибыли организации эффективность функционирования отдела мониторинга внешней среды будет меняться от 1,90 % до 94,87%, а срок окупаемости проекта будет меняться от 32 до 1 месяца.

В заключении выпускной квалификационной работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. *Внешняя среда организации* – , находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение. Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность, изменчивость, неопределенность. Внешняя среда с точки зрения ее изучения может рассматриваться на двух уровнях: микросреда и макросреда. Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, посредники, рынок труда, контактные аудитории. Факторами среды косвенного воздействия выступают экономические, международные, демографические, социально-культурные, политико-правовые, научно-технические, природные факторы. К методам анализа внешней среды относят PEST-анализ, модель пяти сил конкуренции Портера, метод профиля среды, метод «5×5».

Анализ внешней среды ООО «Завод ЖБК 1» показал, что внешняя среда организации имеет довольно благоприятный характер. В наибольшей степени благоприятное влияние на организацию оказывают покупатели и поставщики, со стороны которых нет каких-либо существенных угроз. То же можно сказать и о политических и социальных факторах внешней среды. На

ООО «Завод ЖБК 1» анализ внешней среды проводится не полно. Отсутствует анализ профиля среды и метод взвешивания каждого фактора. Необходимо создание координирующего отдела, который бы позволил грамотно и комплексно проводить анализ внешней среды. Таким отделом должен стать отдел мониторинга внешней среды организации. Отдел мониторинга внешней среды должен управлять процессом анализа внешней среды, что поможет сформировать, выбрать и реализовать стратегию организации, чтобы по возможности избежать ошибок как в настоящем, так и в будущем.