**1. Аналитическая часть**

1.1. Общий анализ

Миссия организации

Управленческий анализ организации

SWOT - анализ

Анализ внешней среды организации

Портфельный анализ организации

Выявление проблем и конкурентных преимуществ

Формирование списка существующих проблем и выбор одной или нескольких для последующей разработки

Детализация выбранной проблемы, выявление возможных конкурентных преимуществ, связанных с ее решением

Закрытое Акционерное Общество «Крытый рынок » создано в 1995 году. Полное фирменное наименование общества – Закрытое Акционерное Общество «КРЫТЫЙ РЫНОК» .

Сокращенное название общества - ЗАО «Крытый рынок».

Местонахождение – Российская Федерация, Саратовская область, г. Саратов, ул. Чапаева В.И. 59. Почтовый адрес: Российская Федерация, Приволжский федеральный округ, Саратовская область г. Саратов, ул. Чапаева, 59.

Дата государственной регистрации: 10 февраля 1995 г. в инспекции ФНС г. Саратова.

Общество является юридическим лицом. Правовое положении общества определяется действующим законодательством и настоящим Уставом. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, для достижения уставных целей, а так же для осуществления любых видов деятельности не запрещенных законодательством, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, приобретать права и нести обязанности, а так же быть истцом или ответчиком в суде.

Общество приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы, действующие в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Объем реализации ЗАО «Пассажиртранс-1» за 2007 год порядка 30 % отобшего объёма продоных продуктов питания, одежды, товаров первой необходимости, а так же одежды.

Наибольший доход предприятия составили доходы от продаж продуктов, на втором месте доходы от предоставления аренд, следом идут продажи товаров народного потребления ( одежда , туфли, косметика , и т.п.)

В составе расходов предприятия за 2007 год наибольшую долю составили расходы по оплате труда, налоги, коммунальные услуги и покупка товаров. Эти расходы составили 95 % от общих расходов.

Руководителем Закрытым Акционером Обществом является Макеенко Александр Александрович.

Предприятие имеет квалифицированный персонал, которые помогает ей сохранять конкурентные преимущества в конкурентной борьбе и удерживать свои позиции на рынке.

Генеральный директор

директор

Заместитель директора по маркетингу

Заместитель директора по Финансам

Главный бухгалтер

Менеджер по закупкам

Менеджер по продажам

бухгалтер

Отдел маркетинга

лаборатория

**Рис.1.** Организационная структура ЗАО «Крытый рынок»

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Существуют две основные концепции структуры:

1. специализированное разделение труда;
2. сфера контроля.

В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда - закрепление данной работы за специалистами, т. е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области (подразделения). В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности.

Организация по определению это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которая позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально.

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса  
планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам  
организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм  
координирования, потому что он дает возможность членам организации  
знать, к чему они должны стремиться. У организации могут быть  
разнообразные цели. Для того чтобы получить прибыль, бизнес должен  
 сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой  
продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже  
социальная ответственность. Исходя из всего этого, целями ЗАО «Крытый рынок» являются:

- удовлетворение общественных потребностей в продуктах питания, предметах домашнего обихода, и товарах личного потреблении и гигиены.

Основные виды деятельности:

1. Продажа продуктов питания ;
2. Предоставление торговых площадок в аренду;
3. Продажа товаров мелким оптом и крупным оптом.

Свои услуги предприятие реализует в пределах Российской федерации.

После описания основных направлений деятельности проведем анализ внешней среды ЗАО «Крытый рынок». Для упрощения анализа следует структурировать внешнюю среду, выделяя в ней уровни и элементы. При этом важно, что границы внешней среды можно очертить лишь весьма условно. В зависимости от диапазона и периодичности воздействия на организацию внешнюю среду можно разделить на макросреду и микросреду.

**Таблица 2**

Факторы внешней среды, влияющие на деятельность предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
| Политико-правовые факторы | Экономические факторы |
| 1. трудовое законодательство; 2. налоговая система; 3. правительственная стабильность; 4. государственное влияние на отрасль. | 1. стоимость энергоресурсов; 2. уровень инфляции; 3. конъюнктура рынка; 4. курс валют; 5. уровень безработицы; 6. законодательные акты (минимальная оплата труда). |
| Социально-культурные факторы | Технологические факторы |
| 1. демографические изменения (стиль, привычки); 2. перемены в образе жизни – например, изменение состава семей, отношение к работе и свободному времени; 3. изменение вкусов и предпочтений потребителей; 4. социальная мобильность населения (привлечение кадров с других регионов); 5. уровни образования. | 1) появление новой продукции аналога;  2) новые производственные технологии (быстрые технологические изменения);  3) автоматизация средств технического контроля качества;  4)прогрессивные технологические приемы обработки. |

Макросреда – это среда косвенного воздействия на организацию, включающая множество факторов, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности организации, но могут оказать влияние на долгосрочные решения. Для исследования событий происходящих в макросреде используют PEST-анализ. В результате проведения этого анализа важно понимать степень влияния факторов макросреды на работу организации.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, делятся на 4 группы: политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технологические.

Отбор базисных факторов проводится на основе PEST-анализа(Policy *-*политика, Economy *-* экономика, Society *-* общество, Technology *—* технология), выделяющего 4 основные группы факторов, посредством которых анализируется политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды вокруг исследуемого объекта.

PEST-анализ – это инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. При этом для каждого конкретного сложного объекта существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Значимое изменение любого из аспектов, как правило, влияет на всю цепочку. Такие изменения в каждом конкретном случае могут стать или угрозой развитию объекта, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего успешного развития.

**Таблица 3**

STEP - анализ макросреды ЗАО «Крытый рынок» А что было раньше?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы матрицы - STEP - анализа | Прогноз влияния этих факторов на деятельность организации | |
| 1 | 2 | |
| Социокультурные факторы | | |
| 1. Изменение предпочтений потребителя | Предпочтения потребителя могут сместиться в сторону других предприятий, предлагающих аналогичную продукцию. Причиной может послужить лучшее качество продукции, более выгодные условия фирм-конкурентов. | |
| 2. Активность потребителей | Снижение активности потребителей снизит доход и прибыль фирмы. | |
| Технологические факторы  Продолжение таблицы на следующей странице | | |
| 1. Появление новых технологий | Появление новых технологий (например, более скоростной Интернет, улучшенные телефонные системы и т.д.) повлечет за собой их внедрение, что потребует дополнительных расходов от общества. | |
| Экономические факторы | | |
| 1. Уровень инфляции | Уровень инфляции непосредственно влияет на прибыль фирмы. Фактическое превышение прогнозируемого уровня инфляции приведет к уменьшению дохода. | |
| 1. Цены на энергоресурсы | В связи с изменением цен на энергоресурсы, будет меняться себестоимость предприятия. И от этого будет колебаться прибыль. | |
| 1. Контроль цен и заработной платы | Контроль цен со стороны государства снимает напряженность по направлению ценовой конкуренции между предприятия – аналогами. | |
| 1. Инвестиционная политика | Верная инвестиционная политика, проводимая предприятием, повлечет за собой дополнительные прибыли | |
| 1. Курс рубля (валюты) | С изменением курса денег будет меняться себестоимость и прибыль организации | |
| Политико-правовые факторы | | |
| 1. Правительственная стабильность | | Этот фактор влияет на экономические процессы всего предприятия, что отражается на их деятельности. |
| 1. Налоговая политика и законодательство | | Увеличение или уменьшение налоговых ставок окажет большое влияние на предприятие, изменяя объемы прибыли в структуре валовой выручки, изменения законодательства могут повлечь за собой нестабильность или временные трудности из-за освоения новых законов. |
| 1. Антимонопольное законодательство | | Ужесточение антимонопольной политики государством приведет к снижению конкуренции предприятий - аналогов, к их уравниванию в области налогообложения |
| 1. Изменение совокупного дохода населения | | Доход фирмы находится в прямо пропорциональной зависимости от совокупного дохода населения. |
| 1. Государственное влияние в отрасли | | Государственное влияние в отрасли может выражаться в регулировании цен, что повлечет за собой снижение или повышение прибыли предприятия, или же государственная поддержка может повлиять на снижение налогового бремени. Государство может оказать влияние и через реформы. |

**Таблица 4.** Анализ заинтересованных груп

|  |  |
| --- | --- |
| **Заинтеесованные группы** | **Критерии оценки** |
| 1.Покупатели | - потребители принадлежат различному социальному классу |
| 2.Правительственные органы | - уплата налогов  - исполнение законов  - выполнение государственных программ |
| 3.Профсоюзы | - условие труда  - уровень заработной платы  - обеспечение соц. пакета |
| 4.Поставщики | - скорость исполнения платежей  - стабильность заказов |
| 5.Конкуренты | - заинтересованы в новом ассортименте  - переманивание специалистов  - заинтересованность в усугубление нынешнего положения |
| 6.  Общественность | - уплата налогов  - охрана окружающей среды  - наличие рабочих мест  - благотворительность |

Факторы внешней среды оказывают различное по своей силе влияние на организацию, поэтому организация последствия одних факторов использует как возможности достижения положительного эффекта, а последствия других влияют на нее отрицательно. Оценить влияние факторов внешней среды на предприятие позволит EFAS-анализ.

**Таблица 5** - EFAS-анализ ЗАО «Крытый рынок»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес | Оценка | Взвешенная оценка |
| Возможности |  |  |  |
| 1Конъюктура рынка | 0,2 | 3 | 0,8 |
| 2 Появление нового оборудования | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 3 Переход на новые технологии | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Угрозы |  |  |  |
| 1 Курс валют | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 2 Появление новых конкурентов. | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 3 Изменение налогового законодательства | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 4 повышение цен на топливо | 0,3 | 4 | 1,2 |
| Суммарная оценка | 1,00 |  | 3,6 |

Как видно из полученного анализа ОАО «Пассажиртранс-1» обладает готовностью выше средней к тем возможностям и угрозам, которые могут повлиять на деятельность организации. Следовательно, можно отметить, что организация стабильна. Она является гибкой по отношению к изменениям макросреды и микросреды.

См. список на стене!!!

Для анализа конкурентной ситуации проведем анализ с помощью «пяти конкурентных сил» М.Портера. В соответствии с этой моделью состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил:

- Конкуренция между фирмами в отрасли.

- Рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей

- Угроза появления новых конкурентов.

- Рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья.

- Рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

1. Конкуренция между фирмами в отрасли.

На сегодняшний день у ЗАО «Крытый рынок» наиболее значимых конкурента, это: ЗАО «Сеной рынок», сеть супермаркетов «магнит», и Яблочко в одном лице так как входят в состав одной компании, Гросмарт, другие мелкие и не очень крупные компании.

На интенсивность конкуренции между компаниями оказывает влияние рост числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей.

Наиболее интенсивная конкуренция проявляется при снижении цен на товар и повышения качества продукции. В этом случае выживают компании, которые умело, снижают издержки производства и большое внимание уделяют контролю качества. ЗАО «Крытый рынок» по качеству своей продукции не уступает конкурента, но и не сильно превосходит их по этому показателю. Поэтому угроза со стороны основных конкурентов не очень высока.

2. Появление товаров-заменителей

Рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью товаров-заменителей для ОАО «Пассажиртранс-1» большой силы не имеют но всё же оказывают большое влияние на организацию

Данная проблема, конечно, существует, но она не столь высока. Если это происходит, то создастся конкурентное давление, которое влияет на поток цен в отрасли. Если товары-заменители дешевле, то возникает необходимость снижения цен, что приводит к поиску способов снижения издержек. Кроме того, приходится убеждать потребителей в том, что наша продукция выгоднее по сочетанию качества и цены, это требует привлечения дополнительных ресурсов в маркетинг.

3. Угроза появления новых конкурентов

Угроза появления новых конкурентов связана с барьерами для входа на рынок и ожидаемой реакции на это со стороны фирм, действующих на этом рынке.

Конкурентное давление со стороны компаний вновь появляющихся на рынке существует. Но этот момент связан с барьерами для входа на рынок и ожидаемой реакции на это со стороны фирм, присутствующих на этом рынке. В данном случае барьерами могут быть:

- эффект масштаба. Крупномасштабное проникновение является труднопреодолимым барьером, так как требует вложения значительных средств для организации соответствующего объема производства, рекламы, маркетинговой деятельности.

- кроме того, проникающая на новый рынок компания несет более высокие издержки по сравнению с уже работающими, накопившими опыт, связи с потребителями и поставщиками. На сегодняшний день ЗАО «Крытый рынок» может увеличивать объем производства и снижать издержки. А вероятность большого объема производства у новых конкурентов очень низка, т. к. это требует больших капиталовложений;

-потребности в капитале. Они необходимы для создания производства, стимулирования сбыта и покрытия начальных убытков;

-затраты, не зависящие от масштаба. Отсутствие доступа к качественным и дешевым источникам сырья, отсутствие необходимых патентов, авторских прав на их обладание, подготовленных опытных работников;

- политические и административные барьеры. Правительственные органы могут ограничивать, или запрещать проникновение на новые рынки путем введения лицензий, разрешений, правил безопасности, стандартов загрязнения окружающей среды.

4. Рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья.

Рыночная власть поставщиков ЗАО «Крытый рынок» невелика так, как они работают с отраслью, являющейся их главным потребителем, и их благополучие напрямую связано с благополучием отрасли. Поэтому предприятие устанавливает рабочие отношения с поставщиками.

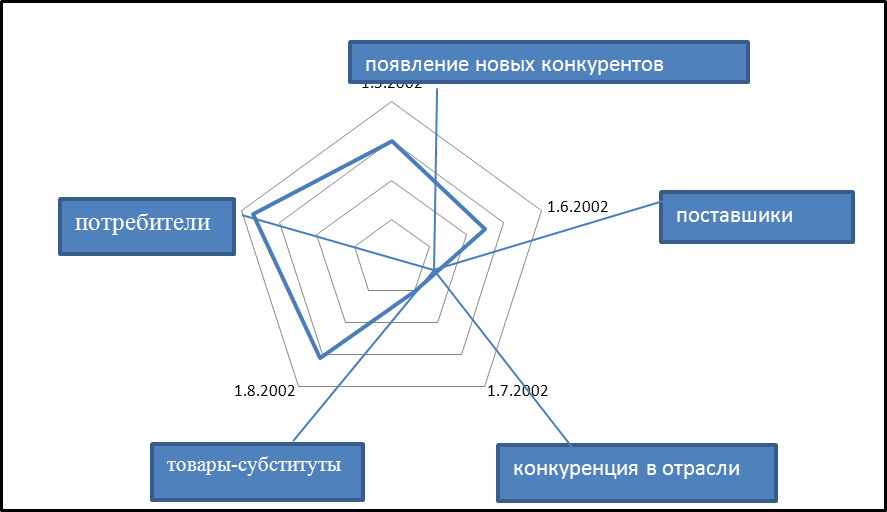
5. Рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Рыночная власть покупателей присутствует в достаточном объеме, так как именно покупатели формируют спрос на продукцию, приверженность к торговой марке, определяют необходимые качества товара. Кроме того, имеется возможность переключения покупателей на товары других фирм.

На нижней таблице представлена графическое выражение пяти факторной модели Портера. На этой таблице мы можем видеть что наибольшую силу или влияние оказывают потребители, товары субституты и барьеры входа на рынок. Довольно большую силу также имеют поставщики самое меньше на нас оказывает влияние такой фактор как конкуренция в отрасли.

**Таблица 6**

5 сил Портера



Следующая схема анализа конкурентной ситуации носит название «Бостонские клетки». Она разработана Бостонской консалтинговой группой и носит название матрица «темпы роста - доля рынка» (матрица БКГ). Это самый распространенный инструмент анализа современного менеджмента. Двумерная матрица строится следующим образом. По горизонтальной оси откладывается относительная доля рынка (отношение доли рынка компании к доле рынка компании-лидера). По вертикальной оси откладываются показатели темпов роста рынка, характеризующие его привлекательность.

*Относительная доля рынка*

«Звезды»

«Вопросительные знаки»

«Дойные коровы»

«Собака»

*Темпы роста рынка*

???

Рисунок 2 – Матрица БКГ

Основным достоинством этой матрицы является следующее: установление жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями фирмы, благодаря чему можно сконцентрироваться на главных стратегических проблемах и оценить результаты альтернативных стратегий развития; поскольку метод использует объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшается опасность субъективизма; матрица обеспечивает наглядный и выразительный образ деятельности фирмы, что упрощает коммуникацию.

Для выбора способа конкурентных преимуществ рассмотрим модифицированную матрицу Бостонской консультационной группы.

В новых реалиях успеха добиваются те организации, которые сумели вовремя распознать тенденции развития рынка и приспособиться к новым условиям деятельности путем создания уникальных конкурентных преимуществ. Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя два критерия:

- размеры конкурентных преимуществ, которые определяют структуру конкуренции в отрасли (фрагментарная и концентрированная конкуренция);

- число способов реализации конкурентных преимуществ – равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли.

Необходимо отметить, что размеры конкурентных преимуществ определяются возможностью использования эффекта масштаба, а число способов реализации конкурентных преимуществ определяет эффект дифференциации продукции или услуг: эффект тем сильнее, чем больше способов реализации конкурентных преимуществ. В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на четыре вида. Для каждого вида предполагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка организации.

???

Много

Несколько

Число способов реализации конкурентных преимуществ

Фрагментаризация

Специализация

Небольшие

Большие

Пат

Объем

Рисунок 3 - Модифицированная матрица БКГ.

**Объём** —концентрированная деятельность - у предприятия существует мало потенциально возможных источников, конкурентных преимуществ, диверсификация продукции невозможна или нерентабельна, для таких производств целесообразна стратегия снижения издержек за счёт экономии на масштабах производства.

**Пат** - бесперспективная конкурентная деятельность, у предприятия существует несколько путей конкуренции, но не один из них не обеспечивает конкурентных преимуществ.

**Фрагментаризация** -предприятия, для которых не существует однозначной связи между долей рынка и рентабельностью, то есть в этом случае фирма добивается конкурентных преимуществ за счёт выбора одной из альтернатив.

**Специализация** - предприятие старается использовать экономию на масштабе производства на всех стадиях производственного цикла, одновременно добиваясь большей диверсификации продукции на конечной стадии.

Позиции фирм-конкурентов на рынке города выглядят следующим образом:

Высокая

1 2

**цена**

3

4

низкая 5

низкая **качество** высокая

Рисунок 4 Позиционная кареа

- ЗАО Сеной рынок

- ЗАО «Крытый Рынок»

- Сети супермаркетов « Социализм» и« Магнит»

- Гроссмарт

- Другие частные предприятия

Рисунок 6 - Позиционирование стратегических групп конкурентов

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако притом, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, было обнаружено, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Кадровыйсрез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационныйсрез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговыйсрез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срезвключает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой,которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако, тем не менее, есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы пытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении какие угрозыи какие возможноститаит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. Сильные и слабыестороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие силы и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

**Цепочка ценностей McKincey**

Источниками финансирование является бюджет ОАО «Пассажиртранс-1», т.е.система самофинансирования

технология

Составляющими этого этапа является проверочный отдел, в который поступает проект и проверяется на наличие ошибок.

проектирование

производство

В состав входят инженерно-проектный отдел, а также архитектурный отдел.

маркетинг

Этот отдел занимается исследованием цен на рынке проектирования и строительства, рекламой услуг

При помощи рекламы к нам обращаются строительные фирмы и частные лица.

сбыт

обслуживание

В послепродажное обслуживание входит корректировка проектов.

Рисунок 5 – Цепочка Ценностей McKincey

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении. Довольно известный метод SWOT(аббревиатура из английских слов: сила-strength, слабость-weakness, возможности-opportunity и угрозы-threat) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, 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, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

**Таблица - 8**- SWOT-анализ ЗАО «Крытый рынок»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны  1.Высокая репутация у потребителей  2.Большой опыт  3.Хорошее управление  4.Высокая квалификация персонала  5.Использование эффекта масштаба  6.Своевременное выполнение заказа  7.Цена услуги | Слабые стороны  1.Узкая специализация  2.Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии  3.Отставание в области исследований |
| Возможности  1.Выход на новый рынок  2.Расширение ассортимента услуг  3.Добавление сопутствующих товаров  4.Ускорение роста рынка  5.Способность к быстрому расширению производства при росте спроса на рынках. | Угрозы  1.Появление новых конкурентов  2.Неблагоприятная политика правительства  3.Появление нового конкурента с низкими издержками  4.Рост продаж услуг-аналогов |

Организационная стратегия должна полностью учитывать сильные и слабые стороны, ее конкурентные возможности и угрозы. Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и опыт компании, или выполнению которого помешают ее слабые стороны. Следовательно, руководитель организации должен строить стратегию на основе того, что организация делает лучше всего и избегать стратегий, создающих проблемы.

Возможности и угрозы не только обуславливают привлекательность положения предприятия, но и указывают на необходимость стратегических действий.

Финансовая деятельность предприятия направлена на создание денежных ресурсов в рублях для производства и социального развития, обеспечение роста прибыли.

Имущество организации составляют основные фонды и оборотные средства, а также иное имущество, стоимость которого отражается в самостоятельном балансе предприятия.

Источниками формирования имущества организации являются:

- денежные и материальные вклады учредителей-собственников;

- доходы от хозяйственной деятельности предприятия;

- иные, не противоречащие закону источники.

Имущество предприятия, в том числе и полученное от его деятельности, является собственностью учредителей-собственников.

Денежные и материальные вклады учредителей, закрепленные ими за организацией путем отторжения их в баланс организации, составляют уставный фонд. Из средств, полученных от хозяйственной деятельности, организация после возмещения затрат и выплат обязательных платежей формирует необходимые фонды, в том числе страховой фонд, размер которого составляет 10% прибыли. Ежегодные отчисления в этот фонд производится с учетом остатка средств этого фонда от прошлого года. Необходимость образования других фондов, порядок их формирования и использования определяются собственниками. Расчеты по своим обязательствам организация осуществляет как в безналичном порядке через учреждения банков, так и наличными деньгами без ограничения сумм платежей. Организация открывает расчетный и другие счета в учреждениях банка.

На основании выше проведенного анализа сделаем таблицу параметров организации:

**Таблица 9** – Оценка параметров ОАО «Пассажиртранс-1»

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристики** | **Оценки** |
| Размер организации | Большая |
| Специализация | Широкая |
| Уровень формализации | Средний |
| Иерархия | Средняя |
| Диапазон контроля | Широкий |
| Сложность | Средняя |
| Степень централизации | Высркая |
| Тип производства | Массовое |
| Технология | Нерутиная |
| Профессионализм | Высокий |
| Процент специалистов | Средний |
| Окружающая среда | Стабильна |
| Реакция организации на внешнюю среду | Зависит от элемента среды |