Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия (на примере ООО «Космовит»)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....6
1.1 Факторы внешней и внутренней среды их влияние на деятельность предприятия.....6
1.2. Методы стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия.....17
1.3.Критерии оценки эффективности стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия.....27
2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «КОСМОВИТ».....31
2.1 Краткая характеристика стратегии ООО «Космовит».....31
2.2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации.....34
2.3. Оценка адекватности стратегии ООО «Космовит» внутренней и внешней среде.....50
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ООО «КОСМОВИТ» ПО РЕЗУЛЬТАТАТАМ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.....58
3.1 Направления совершенствования стратегии ООО «Космовит»...58
3.2 Определение эффективности предложенных мероприятий.....74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....79

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшее понятие в менеджменте – это организация. Все организации находятся и функционируют в рамках внутренней и внешней сред. Ими предопределяется успешность функционирования организации, накладываютсяте или иные ограничения на операционные действия и в определенной мере, каждое действие организации является возможным лишь тогда, когда среда допускает его.

Внешняя среда – это источник, который питает организацию ресурсами. Она постоянно обменивается с внешней средой, обеспечивая таким образом себе возможность выживания. Конечно, данные моменты должны выступать предметом непрерывного внимания менеджера.

Задача стратегического управления – обеспечить такое взаимодействие организации со средой, которое давало бы ей возможность поддерживания ее потенциала на уровне, требуемом для достижения ее целей, и таким образомпозволяло бы ей выживать в течение довольно долгого периода.

Актуальность темы обусловливает то, что в современном мире внешняя среда существенно влияет на деятельность организации, поэтому требуется правильное определение ключевых факторов внешней среды, в особенности на рынках, где наблюдается высокая конкуренция.

Способность адаптироваться к внешним изменениям является ключевым условием в бизнесе и иных областях жизнедеятельности. Внутреннююи внешнюю среду изучает стратегическое управление прежде всегодля выявления угроз и возможностей, которые организациинужно учитывать в процессе определениясобственных целей и в процессе их достижения.

В работе применялись труды таких зарубежных авторов как: Стрикленд А. Дж., Томпсон А.А., Милнер Б.З, а также русские авторы Медведев В.П., Гапоненко А.Л и др.

Объектом данного исследования выступает компанияООО «Космовит».

Предметом - Оценка влияния внешних и внутренних факторов на эффективность деятельности предприятия.

Целью данной работы является оценка влияния внешних и внутренних факторов на эффективность деятельности предприятия. При этом можно выделить следующие основные задачи:

- рассмотреть понятие внешней среды организации;

- изучить методы анализа внешней среды;

- изучить понятие и сущность внутренней среды организации;

- провести обзор современных методов анализа внутренней среды организации- дать краткую характеристику ООО «Космовит»- провести анализ внешней среды ООО «Космовит»;

- провести анализ внутренней среды ООО «Космовит»;

- обосновать выбор стратегии организации.

Практическая значимость работы заключается в возможности выявить недостатки во внутренней и внешней среде предприятия, а также предложить возможности усовершенствования для дальнейшего развития предприятия.

С учетом поставленных задач структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, первой главы и четырех параграфов, второй главы и трех параграфов, третьей главы, заключения, списка использованных источников

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Факторы внешней и внутренней среды их влияние на деятельность предприятия

Бизнес среда – это условия, в которых функционирует бизнес – субъект.

Условия ведения бизнеса на международном и государственном рынках изменяются весьма быстро, что на данный момент ни одно, даже самое стабильное предприятие, не может быть уверенным в своей успешности через полгода или год [9].

Учредители организации самостоятельно выбирают метод ведения бизнеса. Таким образом, исходя из грамотности и понимания ими жестких условий функционирования рынка, находится в зависимости успех организации. Финансовый успех можно связать с методом ведения бизнеса, которые у каждого бизнесмена являются индивидуальными. Важный фактор– уделяется ли предпринимателем время для анализа собственного положения, взвешивания правильных и неверных шагов и адекватному оцениванию ситуации. Ведь действия, которые предприняли месяц назад, которые казались верными, еще через месяц могут привести к частичному краху некоторых подразделений большого и надежного предприятия [15].

Предприниматель должен понимать и различать методы расширения бизнеса и потребительского рынка, обороты выпускаемой продукции и т.д., и такие методы должны быть адаптированы под тот сегмент, в котором функционирует предприятие. Адаптация под узкий сегмент работы – важный фактор, который дает возможность предприятию и производителю постоянно быть на пике популярности и осуществлять производство тех товаров,

которые на сегодняшний день востребованы среди тех либо других слоев населения.

Все предприятия функционируют в конкретной окружающей их среде, с которой они находятся в конкретной связи и взаимодействии. Такая среда называется внешней средой. Современные предприятия являются открытыми системами и потому они получают из внешней среды энергию, сведения, материальные и иные ресурсы, однако, и отдают во внешнюю среду продукт деятельности (товар, услугу и пр.).

Сферы внешней среды предприятий представлены на рисунке 1.



Рисунок 1- Сферы внешней среды организации

Общее внешнее окружение не имеет связи с определенной организацией, и косвенно на нее воздействует. Непосредственное деловое окружение напрямую влияет на организацию.

Внешняя деловая среда формируется при функционировании организации, непрерывно испытывает действие множества различных факторов и со временем изменяется. Определенный состав потребителей услуг и товаров организации находится в зависимости от сферы ее деятельности, специфики продукции и услуг, масштаба производства,

сбытовых рынков, цен на услуги и товары, а также от иных факторов.

К потребителям товара и услуги относят физических лиц, которые приобретают товар для личного пользования; юридически лиц (предприятия): Потребности могут воздействовать на деятельность предприятия таким образом: устанавливать конкретный уровень цен; отдавать предпочтение самым известным маркам товаров; формулировать особые требования к качеству, техническим данным, дизайну; соответствовать моде и климатическим характеристикам. Поставщики – предприятия, которые добывают сырьё, перерабатывают материалы, производят и продают разных товары и услуги, обеспечивают организации капиталами, ресурсами и рабочей силой.

Посредников, реализующих товары, услуги и ресурсы, которые производит предприятия, можно тоже отнести к поставщикам.

Конкуренты –отдельные лица, группа лиц либо организации, которые конкурируют друг с другом: в производстве аналогичного товара; в оказании одинаковой услуги; в достижении одной и той же цели; в завоевании высокого положения на рынке; в стремлении обладать такими жересурсами и благами. От реакции на конкуренцию зависит как существование предприятия, так и внутренние факторы, условия труда, заработная плата, характер взаимоотношений с руководством.

Инфраструктура является совокупностью отраслей, организаций, компаний и учреждений, которые призваны для создания условий для нормального хода производства и обращения товаров.

Глобализация, развертывание НТР, а также рыночное насыщение повышают давление на предприятия извне: происходит усиление требований к качеству продукции, выдвигаемых потребителями, появление требований со стороны общества и пр. Система управления организацией вновь осложняется. Пределы внешней среды становятся намного шире, а предсказуемость изменений –ниже. Высокое воздействие внешних факторов на деятельность организации обуславливает повышенный интерес к

изучению внешнего окружения. Своевременно полученная информация дает возможность адекватного реагирования на протекающие и предполагаемые изменения, принятия необходимых решений, направленных на то, чтобы поддержать баланс с внешней средой.

Некоторые исследователи говорят, что эффективное функционирование всех составляющих фирмы зависит как раз от факторов, которые воздействуют на неё снаружи. Речь идет о понятии «внешняя среда бизнеса». Эта бизнес среда характерна следующими аспектами:

- частое изменение курса валюты;
- модные тенденции рынка;
- потребительский спрос на ту или иную продукцию [15].

Учредители компаний должны понимать, что необходимо подстраиваться под запросы широких слоев населения, если их фирма производит товары именно для этих людей. И здесь уже не важно - хочется им того или нет. Если они имеют желание не только удержать компанию на плаву, но и преумножить её активы, то просто обязаны учитывать воздействие внешних факторов.

Внешняя и внутренняя среда бизнеса функционирования предусматривает формирование соответственных подразделений компаний. Если внешняя среда диктует условия спроса на тот или иной продукт, а фирма не удовлетворяет запросы общества, значит, пора собирать совет директоров и решать текущие проблемы с переведением бизнеса на нужные рейки, сворачиванием производства отдельных товаров и открытием новых филиалов и дочерних организаций, которые будут производить нужный товар.

Анализ бизнес среды помогает установить цель существования предприятия. Среда внешних воздействий на фирму характеризуется разнообразностью факторов, о чем было уже указано выше. Эти факторы бизнес среды отличаются по природе своего происхождения и диктуют свои условия, пренебрежительное отношение к которым не только способно

породить массу серьезных проблем, но и часто является фатальной ошибкой, что приводит к вынужденным мерам по сворачиванию всего производства. В таких случаях фирма просто перестает существовать как юридическое лицо. В лучшем случае компания теряет доходы, в худшем – терпит убытки. Совсем плохо, если огромные убытки. А это часто случается из–за неграмотно выбранной бизнес – стратегии [4].

Прежде чем выделять отдельные элементы внешней среды как системы, определять ее факторы, необходимо раскрыть ее сущностные признаки [8].

К характеристикам внешней среды относят:

. Взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Взаимосвязанность факторов внешней среды приводит к необходимости их комплексного, системного изучения.

1 Сложностью внешней среды является количество факторов, на которые предприятие должно реагировать, а также уровень вариантности каждого из них. Организация, имеющая более сложное производство, выпускающая большее число товаров, использующая больше разных технологий, будет ощущать на себе воздействие и большего количества факторов.

2 Подвижность среды является скоростью, с которой происходят изменения в окружении предприятия. Данная характеристика, как и все остальные, будет специфической для всех предприятий (отрасли). В фармацевтической, химической, электронной промышленности скорость изменения технологий выше, чем, к примеру, в машиностроении.

3 Неопределенность внешней среды - функция количества сведений, которыми располагает предприятия по поводу определенного фактора, а также функцией уверенности в данный сведениях. В случае, когда сведений недостаточно и есть некоторые сомнения в их точности, внешняя среда будет менее определенной, вследствие чего принимать верные управленческие

решения будет труднее [20].

При обобщении вышеперечисленных признаков, может быть дано нижеследующее определение внешней среды как экономической категории: внешняя среда является динамично изменяющейся совокупностью факторов и условий объективно-независимого или искусственного происхождения, которые предприятие не способно контролировать, но оказывают на нее прямое или косвенное положительное или же отрицательное влияние.

Вышеуказанные признаки сохраняют собственное принципиальное значение для описания внешней среды в российских реалиях, но требуют переосмысления, расширения, а также проекции на исследуемый объект. Содержание факторов внешней среды определяет уровень исследования (государственный, региональный, отраслевой, организация, отдельная функция организации). Сегодня нет общепризнанной классификации факторов внешней среды предприятия. Большинство российских специалистов в сфере менеджмента дают свою классификацию факторов. Вместе с тем количество выделяемых групп редко превышает три-четыре. А.Т. Зуб предлагает классификацию факторов, включающую 4 группы: правовые и политические; экономические; культурные и социальные; технологические [17].

Группировка факторов (компонентов) внешней среды может быть представлена так:

1) факторы политико-административные;

2) факторы законодательно-регулятивные;

3) факторы экономические;

4) факторы институциональные;

5) общественная среда;

6) конкуренция;

7) научно-технические;

8) природные (географические);

9) инфраструктура;

10) факторы социально-культурные и социально-демографические;

11) международные;

12) факторы криминального происхождения.

Проведем оценку содержания каждой группы.

1. Политико-административные факторы. Являются особенностями взаимоотношений организации и государства в лице властей федерального, регионального и местного уровня. Зарубежные, национальные, а также местные правительства могут выступать для ряда предприятий как основные регуляторы их деятельности, работодатели и покупатели. Это может говорить о том, что для них оценка политической обстановки может выступать как наиболее важный аспект анализа внешней среды. Данную оценку осуществляют через детализацию факторов, оказывающих влияние на организацию. Подобных факторов довольно много, в связи с этим выделим и укажем наиболее часто встречающиеся в процессе проведения анализа внешней среды:

- характер взаимоотношений с властными структурами;

- возможность лоббизма собственных интересов, а также блокирования интересов конкурентов;

- политическая стабильность;

- иные.

2. Факторы законодательно-регулятивные. Их реализация осуществляется через регулятивную функцию государства, как результат чего выступают нормативно-правовые акты, осуществляющие регламентацию определенной сферы деятельности:

-лицензирование;

-квотирование;

-субсидирование;

-экологические ограничения;

-прочие.

3. Экономические факторы: уровень экономического развития; темпы

экономического роста; уровень инфляции; система налогообложения;

-состояние торгового баланса государства;

-угроза экономического кризиса;

-соотношение предложенияиспроса;

-эластичность спроса;

-доступность кредитного ресурса;

-динамика валютных курсов;

-безработица.

4. Факторы институциональные. Конкурентоспособность основывается на эффективности, тогда как эффективность - на росте производительности, эффективности за счет инноваций. Инновации внедряются в определенной конкурентной среде, характеризующей институциональный механизм [15]. Поэтому рассмотрение проблем формирования конкурентоспособности, без рассмотрения институциональных особенностей экономики является невозможным. Институт является совокупностью формальных и случайно выбираемых рамок, которые структурируют взаимодействие индивидов в политической, экономической и социальной сферах. Ключевая цель неформальных и формальных институтов состоит в эффективном функционировании и развитии экономической системы. От того, в какой степени эффективности действуют институты в определенном регионе или государстве, будет находиться в зависимости конкурентное положение предприятий. Как пример могут быть указаны ниже следующие существенные институциональные факторы:

-институт права собственности;

-институты, имеющие непосредственную связь с человеком;

-наличие спектра неформальных норм экономического поведения;

-институциональная избыточность;

-иные.

5. Окружающая среда. Данные элементы внешней среды обладают крайне важным значением для предприятия. К примеру, давление

недовольных покупателей на предприятие, чья деятельность воспринимается недопустимой, может привести к существенному ухудшению деловой репутации предприятия и подорвать доверие к нему со стороны прочих потребителей его товаров.

К факторам этой группы можно также отнести деятельность:

-экологических организаций,

-организаций по защите прав потребителей;

-средств массовой информации;

-профсоюзов.

6. Конкуренция. Здесь необходимо рассмотреть характер и масштаб конкурентной угрозы:

-количество конкурентов на рынке;

-рыночная доля каждого конкурента;

-степень монополизации;

-вероятность появления новых конкурентов;

-конкуренция в среде поставщиков,

- потребителей и дистрибьюторов.

7. Научно-технические факторы. Их влияние па организации очевидно. Более того, их считают основным двигателем производственного и даже социального прогресса. Эти перемены могут воздействовать не только па производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции:

- вероятность появления новой техники и технологии;

-степень доступности этих технологий;

- патентно-лицензионные отношения;

-прочие.

8. Природные (географические) факторы:

-климат;

-наличие природных ресурсов;

-рельеф местности;

- прочие.

9. Инфраструктура [19]:

-рыночная инфраструктура;

-транспорт;

-связь и информация;

-прочее,

10. Социально-демографические и социокультурные факторы - определяют особенности нашей жизни, труда и отдыха, оказывая существенное воздействие и на работу организаций:

-численность населения,

-темпы его роста,

-миграция;

-половозрастная структура населения;

-преобладающая религия;

-культурные особенности, жизненные ценности и традиции;

-уровень грамотности и профессиональной подготовленности населения;

социальная напряженность;

прочие;

11. Международные факторы: взаимоотношения с другими государствами, тенденции изменения внешнеэкономических связей, которые могут оказывать существенное влияние на состояние дел в экспортно-ориентированных отраслях (предприятиях);

- международные санкции к той или иной стране;

- близость «горячих точек»;

- международные аукционы, выставки, конференции.

12. Факторы криминального характера:

- криминализация общества;

- коррупция; теневая экономика;

- экономическая организованная преступность;

- террористическая угроза [17].

Представленная выше группировка факторов внешней среды - это попытка охватить всевозможные виды влияний на организацию извне.

Воздействие внешней среды можно группировать на макро- и микровоздействия. Такая дифференциация поможет четко разобраться в аспектах, которые важны для понимания тех, кто хочет обеспечить успешное функционирование своего бизнеса. Они влияют на такое понятие, как бизнес - среда предприятия. Каждый из данных типов характеризуется своей уникальностью, хоть они и связаны. Первый тип является определяющим при планировании внешней деятельности фирмы. На этапе его диагностики пишется бизнес – план по деятельности компании с другими компаниями или с государством, предусматриваются различные варианты стратегий развития и действия в случае, если нормальному продвижению этих стратегий помешают те или иные факторы. Созданные в этом ракурсе бизнес – планы являются определяющими о сути работы компании (развитие бизнес среды). Исходя из них, уже проводится диагностика и планирование деятельности.

Как уже было сказано, эти два элемента очень между собой связаны и не могут функционировать по одиночке, так как являются взаимодополняющими. При проведении диагностики микроокружения в расчет берутся те условия жизнедеятельности, в которых фирма находится на текущем этапе функционирования. При проведении их анализа необходимо учитывать то, что при современном рыночном ритме условия часто меняются, так что, нужно предусматривать все направления неожиданного развития событий. Собственно, от этого напрямую зависит планирование внутренней структуры предприятия и его узко профильной работы.

Среди глобальных процессов, которые влияют в корне на работу

различных организаций, можно назвать:

- законодательные тенденции;
- новинки технопрогресса[9].

Они постоянно обновляются. Так же огромное влияние оказывает рынок, на который рассчитано производство товаров фирмы, кредитоспособность населения и государственной банковской системы в целом, уровень развития и доходов бизнеса конкурирующих компаний и т.д.

Контролировать эти факторы очень сложно, а зачастую практически невозможно. Здесь и проявляется коммерческое мастерство учредителей компаний. Им приходится регулярно проводить детальный анализ положения рынка с учетом того, что современные рыночные тенденции имеют свойство меняться чуть ли не каждую неделю. Как уже было отмечено, это связано, прежде всего, с законодательными процессами.

Таким образом, очевидно, что внешняя среда организации – это всеохватывающее понятие. Оно влияет на все внутренние переменные, поэтому менеджеры должны учитывать факторы, разрабатывать политику своевременного реагирования на те или иные события, происходящие «снаружи».

1.2. Методы стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия

В данной части работы мы подробнее рассмотрим некоторые методики анализа внешней среды.

Любое стратегическое управление включает в себя бизнес-стратегию. Смысл бизнес-стратегии состоит в определении, какие именно меры необходимо предпринять, чтобы в полной мере удовлетворить все потребности клиентов, причём сделать это лучше, чем прямые конкуренты. Основа стратегии – это специфические методы, принципы,

подходы к какой-то конкретной ситуации.

Само слово «стратегия» греческого происхождения, в переводе означает «науку распределения войск в битве».

В современном мире этот термин употребляют специалисты в менеджменте.

В сложных условиях рынка нашего времени бизнес-стратегия является важнейшим фактором.

Выбор стратегии и её реализация являются основной частью деятельности в стратегическом управлении. Бизнес-стратегия является долгосрочным, верно определенным направлением, в развитии всего предприятия. Стратегия отвечает на вопрос: как именно действовать, чтобы достигать требуемых результатов, когда стремительно меняется среда конкурентов.

В случае определения бизнес-стратегии, управленцы организации сталкиваются с тремя главными вопросами, которые связаны с положением на рынке этого предприятия:

- Какое направление в бизнесе требуется закрыть.

- Какой бизнес необходимо продолжить.

- В какой бизнес требуется перейти.

- Внимание стратегов при этом концентрируется на вопросах:

- Что в такой ситуации делает организации и что она не делает.

- Что представляет собой главный, а какой аспект может отойти на второй план в деятельности, которую осуществляет организация.

Самые важные сферы в выработки стратегии [24]:

Область лидерства по минимизации издержек производства. Это вид стратегии, при котором организация может добиться минимальных издержек при производстве и во время реализации своей продукции. Это означает, что в результате рассматривается вариант: организация может завоевать большую долю рынка из-за более низких цен на схожую продукцию. Организации или фирмы, организовывающие данный вид стратегии, должны

обладать сильной организацией производства и снабжать хорошо налаженные технологии, другими словами, чтобы получилось добиться наименьших издержек, должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг при этой стратегии не должен быть сильно развит.

Стратегия - это определенное направление в развитии компании, которое ориентировано на долгосрочную перспективу. Стратегия включает в себя совокупность способов и методов, предназначенных для достижения целей предприятия [12].

Маркетинговая стратегия основывается на соответствии возможностей компании с конъюнктурой рынка, то есть внутренней среды с внешней.

Главной задачей любого предприятия считается выбор подходящей стратегии для определенного рынка и товара, которая будет соответствовать поставленным маркетинговым целям.

При выборе маркетинговой стратегии, предприятиям необходимо обратить внимание на следующие факторы [18]:

- сегменты рынка, на которых компания функционирует (или только начинает свою деятельность), должны иметь одинаковую реакцию на общие маркетинговые действия (реклама, продвижение продукции и т.д.);

- оптимальные сегменты рынка необходимо выбирать исходя из достаточной емкости, благоприятных перспектив, минимальной конкуренции;

- при выборе способов выхода на рынок новых товаров, необходимо уделить внимание его потребительским свойствам, объемам сегмента, адекватности отражения компании и ее репутации;

- при осуществлении маркетинговых действий для привлечения внимания к товару необходимо учитывать то, что ценовой фактор занимает 3-4-е место среди других значимых факторов;

- при выходе на рынок новых сезонных товаров, необходимо учитывать время его выхода и обеспечить рекламную деятельность.

Основные виды стратегий маркетинга:

1 Стратегия интенсивного роста - основывается на изменении либо товаров, либо сегмента рынка. Разработчиком данной стратегии был американец Игорь Анзофф. Вследствие этой стратегии им была предложена, так называемая, "Матрица Ансоффа". Она заключалась в существовании определенной взаимосвязи между товарами (новыми или уже существующими) и рынками, на котором работает фирма.

Согласно этой матрице, у предприятия появляется 4 стратегических направления:

- Проникновение на рынок - повышение конкурентных свойств уже существующих товаров на существующий сегмент рынка.

- Расширение рынка - подразумевает выход существующей продукции на новый рынок (географический, демографический и т.д.).

- Развитие продукции - разработка и внедрение принципиально новых товаров на уже существующий сегмент рынка.

- Диверсификация - более рискованная стратегия, которая заключается в выходе нового товара на новый рынок [21].

2 Стратегия интегрированного роста - заключается в расширении компании, которое осуществляется с помощью добавления новых структурных подразделений и соответственного контроля над ними.

3 Стратегия целенаправленного сокращения - основывается на уменьшении размеров предприятия путем закрытия или продажи своих филиалов. Такой вид стратегии применяется для тех компаний, для которых необходимо повысить эффективность их деятельности или перегруппировать свои силы после длительного роста [23].

4 Стратегия сосредоточения - основным направлением данной стратегии является обеспечение необходимыми преимуществами компании над ее конкурентами (создание имиджа).

5 Стратегия инновации - основывается на создании новых товаров, которые не имеют аналогов на рынке.

6 Стратегия дифференциации продукции - заключается в модификации и усовершенствовании традиционного продукта, который выпускается предприятием.

7 Стратегия снижения производственных затрат - предполагает ценовую конкуренцию, с помощью новшеств, обеспечивающих продажу товаров по сниженной стоимости.

8 Стратегия выжидания - основным принципом данной стратегии является воздержание от выпуска товаров на рынок и более тщательное изучение действий своих конкурентов. Использование этой стратегии осуществляется при неопределенной величине спроса потребителей.

9 Стратегия индивидуализации потребителя - она характерна для предприятий, которые работают в сфере индивидуальных заказов и разработке проектов покупателями [27].

Область выработки стратегии. Речь идёт о специализации в производстве. Предприятие в этом случае должно поддерживать высокую эффективность производства и маркетинга с целью стать бесспорным лидером в сфере производства подобной продукции. Это обязательно приведёт к тому, что потребитель будет выбирать данную марку даже при условии, если она будет достаточно дорога. Предприятия или фирмы, которые реализуют именно такой тип стратегии, обязаны потенциально соответствовать высоким стандартам проведения НИОКР, иметь квалифицированных дизайнеров, налаженный должным образом комплекс средств обеспечения хорошего качества продукции и развёрнутую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации конкретного сегмента рынка и чёткой концентрации всех сил фирмы на определенном утверждённом заранее рыночном сегменте. При такой стратегии предприятие акцентирует своё внимание на каком-то определенном секторе, при этом тщательно выясняя потребности рассматриваемого рынка по соответствующей продукции. В этом случае

предприятие будет стремиться снизить свои издержки. Допускается совмещать эти подходы. При проведении стратегии третьего вида обязательным является необходимость предприятия выстраивать свою деятельность в первую очередь на анализе потребностей потребителей какого-то определенного сегмента рынка. Это значит, что в своих намерениях предприятие должно исходить не из нужд рынка в целом, а из потребностей конкретных клиентов.

В первую очередь необходимо обратить внимание на метод STEP-анализа, который направлен на изучение среды, воздействующей косвенно.

Пример табличной формы для проведения анализа представлен в таблице 1. Также в данной таблице указаны примеры факторов внешней среды по группам.

Таблица 1 - Пример табличной формы для проведения STEP-анализа, факторы внешней среды по группам влияния

Фактор среды/Описание	Важность для отрасли	Влияние на компанию	Направление влияния	Степень фактора
1	2	3	4	5
1 Социальные факторы				
1.1 Демографические изменения	+		+	
1.2 Образ жизни и культурное развитие				+
1.3 Система ценностей общества;				
1.4 Уровень образования;				
2Технологические факторы			+	
2.1 Альтернативные способы предоставления услуг и производства товаров				+
2.2 Государственные приоритеты развития науки и техники		+		
2.3 Новые открытия	+		+	
2.4 Изменения коммуникационных технологий			+	
3 Экономические факторы				

3.1 Динамика ВВП, ВНП и чистого дохода населения		+		+
3.2 Процентные ставки и уровень инфляции				
3.3 Соотношение расходов и доходов местных и федерального бюджетов		+		+
3.4 Уровень безработицы и ставок налогов	+			
4 Политические факторы			+	
4.1 Влияние правительства на экономику		+		
4.2 Уровень государственного регулирования и политика правительства в отношениях собственности.	+			+
4.3 Трудовое, налоговое, экологическое законодательство		+		+
4.4 Лоббирование политическими группами	+		+	

Итак, STEP-анализ позволяет выявить сильные и слабые факторы внешнего воздействия макросреды, используя которые можно спланировать стратегические действия на ближнюю и дальнюю перспективу развития компании. Результатом STEP-анализа является формулировка возможностей и угроз внешней среды, которые могут быть использованы в SWOT-анализе предприятия (инструменте анализа внутренней среды).

Как мы отмечали в главе 1.1. нашей работы, для формирования верных стратегических решений необходим анализ факторов, которые могут напрямую влиять на деятельность компании. К таким факторам были отнесены: конкурентное окружение, контактная целевая аудитория (покупатели и потребители), партнерское окружение (стратегические партнеры и поставщики компании).

Анализ доминирующих экономических особенностей отделения и

оценки неполного обращения отделения принимает анализ ряда экономических параметров, необходимых для создания экономического профиля отделения: способность рынка; степень темпа роста отделения; инновации бакалеи; повторение отделения; способность объединяться; число и размер конкурентов отделения; число и размер поставщиков ветви; потребители товаров и его замен.

Первые пять факторов дают общее представление о неполном обращении отделения, другие три проанализированы в конкурентоспособном анализе техникой Майкла Портера, и номинал на основе этого аналитического обращения комплекса отделения определен.

Анализ движущих сил отделения основан на определении этого, способствует развитию отделения, направлению этого развития, природе изменения состояния рынка. Выполнение этого анализа включает две стадии: определение движущих сил, и также оценка их будущего влияния на отделение. Рассматривайте главные особенности движущих сил: изменение долгосрочных темпов роста отделения; маркетинг инноваций отделения; инновации бакалеи; технологические инновации отделения; вход и выход в ветви крупного конкурента; передача потребности клиента от дифференцированных товаров на стандартизированном и наоборот.

Каждый фактор движущих сил оценен экспертами методом оценки по трем критериям: важность для отделения; степень влияния на организацию; ориентация влияния. Далее все три оценки умножены, полученная интегрированная оценка показывает степень важности фактора для предприятия [19].

Основное предоставление конкурентоспособного анализа техникой Майкла Портера состоит в том, что способность фирмы осознать конкурентное преимущество на рынке зависит не только от прямой конкуренции, но также и от других конкурентоспособных сил: потенциальные конкуренты, замены товаров, клиенты и поставщики. Цель выполнить конкурентоспособный анализ является идентификацией

благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться предприятие. Пять сил соревнования определяют доходность отделения, оказывая влияние на цены, которые может продиктовать фирма; на расходах предприятия; на сумме инвестиций, необходимых, чтобы конкурировать в этом отделении.

Анализ стратегии конкурентов, изучение их действий и поведения очень важны для образования стратегии предприятия. Существенно зависит от стратегических намерений конкурентов, что конкурентоспособная стратегия выбрать к предприятию – защитный или оскорбительный. Стратегические намерения конкурентов могут быть проанализированы в следующих направлениях:

- конкурентоспособные весы (местный, региональный, национальный, глобальный);

- стратегические намерения (лидер, сохранение положений, выживание);

- намерения относительно доли рынка (агрессивное расширение, внутренний рост, расширение посредством приобретения, вычитания доли рынка, отказа некоторой доли рынка);

- конкурентоспособность (укрепление положения, сохранение настоящего положения, улучшение положения, потеря положений на рынке);

- стратегическая ситуация (наступление, оборона, сочетание подхода и защиты, агрессивного подхода, консерватора после);

- конкурентоспособная стратегия (лидерство в расходах, дифференцировании, сосредотачиваясь) [9].

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

Один из главных инструментов исследования соревнования в отделении - карта стратегических групп. Развитие карты стратегических групп состоит из нескольких стадий: определение особенностей товаров, отличающих товары конкурентов друг от друга и являющихся важным для

потребителей (цена, качество, диапазон, местоположение); оценка согласно этим особенностям компаний конкурентов отделения; создание двумерной карты согласно двум независимым особенностям, и помещающий на него компания и компании конкурентов; компании, которые добрались приблизительно до одного стратегического пространства, объединяются в одной стратегической группе [12].

Ключевыми факторами Успеха (КФУ) являются главные категории конкурентоспособного успеха в отдельном отделении. КФУ - основание создания стратегии фирмы; предприятие может получить конкурентное преимущество, концентрирующееся на одном или более КФУ.

Определение КФУ включает некоторые стадии:

- неполная оценка обращения отделения (метод оценки оценивает основные факторы);

- анализ оценки полного обращения отделения (влияние фактора соревнования на общем обращении отделения);

- определение главных сил отделения на основе анализа движущих сил;

- определение возможностей и угрозы окружающей среды;

- определение основных факторов, образующих оценку конкурентоспособной ситуации;

- определение главных конкурентов (карта стратегических групп), и также основные параметры различия [17].

Заключительный этап анализа окружающей среды - обзор всего отделения, формулировка заключений об обращении или непривлекательности отделения в ближайшей перспективе и долгосрочных периодов.

Таким образом, теоретические основания анализа окружающей среды были представлены в существующей главе: понятие, главные особенности, факторы, аналитические методы.

1.3 Критерии оценки эффективности стратегического анализа внутренней и внешней среды предприятия

Эффективность стратегии определяется ее качественными характеристиками и соответствием стратегии реалиям внутренней и внешней среды. К таким качественным характеристикам принято относить реальность реализации стратегии, ее последовательность, потенциальную результативность, соответствие целям и миссии предприятия в целом. Данный критерий в определенной степени субъективен и не несет требуемой для объективной оценки стратегии значимости. Анализ эффективности стратегии осуществляется на основании проведения стратегического и проектного анализа. В рамках стратегического анализа для оценки эффективности стратегии выделяют следующие основные методики: анализ разрыва [20].

Анализ разрыва или ОЛР-анализ относится к числу ситуационных моделей и применяется для определения отклонений между возможностями предприятия и сформулированными стратегическими целями. Анализ выполняется по определенному алгоритму и считается одним из простейших методов оценки эффективности стратегии, если основным ее критерием является соответствие реальным возможностям предприятия. Однако отметим, что особенность анализа разрыва связана с процессом стратегического планирования и во многом ориентирована на показатели планов. Вместе с тем в стратегических планах преимущественно предусматриваются показатели прибылей, объемов производства или продаж, использования ресурсов, уровни издержек, доля на рынке, а также показатели экономической, финансовой стабильности и эффективности.

Также при применении данного анализа используется ограниченный спектр показателей либо единственный показатель, что существенно снижает его достоверность, точность и полноту. Таким образом, ОЛР-анализ нельзя считать объективным инструментом оценки качества стратегии, но возможно

его применение в совокупности с иными инструментами стратегического анализа [22].

Анализ динамики издержек и кривая опыта были разработаны в 30-х гг. XX в., и данная модель считается авторами большинства трудов в области анализа стратегии классической. Сущность этой модели анализа заключается в определении стратегии как достижения лидерства по издержкам, которое достигается путем применения опыта организации эффективного производства, преимущества в технологии и эффекта масштаба. Особенно актуальна такая модель в рамках материального производства, в частности для промышленных предприятий. Однако модель оценки на основании кривой опыта имеет ряд существенных недостатков, серьезно искажающих ее точность в условиях настоящего времени: пренебрежение условиями внешней среды и концентрация на эффекте масштаба. Эти недостатки являются первопричиной значительной неточности и необъективности модели анализа, а также приводят к существенному искажению результата [24].

Портфельные модели анализа строятся на предположении о первичности стратегических зон хозяйствования или стратегических бизнес-единиц (СБЕ), введенных в практику управления в 60-70 гг. компанией GeneralElectric. Портфель компании в данном случае определяется как совокупность СБЕ. Портфельный анализ направлен на оценку функционирования входящих в состав диверсифицированной компании СБЕ. В ходе данного анализа выявляются прогрессивные и отмирающие направления деятельности, рассматриваются эффективные и неэффективные проекты, оценивается привлекательность различных рынков и конкурентоспособность компании на каждом из них, а также потенциал ее развития [11].

По результатам его проведения компанией происходит согласование бизнес-стратегий компании и распределения финансовых ресурсов. Стратегическим анализом портфеля определяются четыре основные

специфические результирующие, а именно:

1) определение вектора стратегического развития;

2) выявление конкурентных преимуществ;

3) обоснование возможностей синергетического эффекта от взаимодействия СБЕ;

4) определение гибкости портфеля [9].

Оценка эффективности стратегического управления включает всесторонний анализ деловой активности предприятия. Можно отметить две составляющие комплекса эффективности стратегического управления:

1) результативность управленческой деятельности предприятия;

2) характеристики развития предприятия в результате проведения стратегического управления (включая финансовые, экономические, социальные, научно-технические и прочие последствия внедрения и успешной реализации стратегии) [20].

Для анализа результативности управленческой деятельности в области реализации стратегии применяются следующие методы:

- матрица ячеек эффективности, с помощью которой оценивается ожидаемый и реальный результат от реализации стратегии по ряду критериев с позиций различных заинтересованных групп лиц;
- анализ руководства, включающий оценку зависимости стратегии и планирования, зависимости модели менеджмента от типа изменений, анализ ситуативной модели руководства, анализ комбинаций стилей и типов руководства;
- анализ персонала: анализ изменений и сопротивления изменениям, анализ влияния оплаты на взаимоотношения в группе, анализ отношения к ценностям предприятия, анализ выполнения работы в зависимости от ее важности, анализ существующих формальных систем критерия качества работы и их управления, анализ производительности [16].

Таким образом, в настоящее время оценка эффективности реализации стратегии осуществляется по существенно упрощенной схеме, руководство

предприятия получает неполные сведения об эффективности используемых систем реализации стратегии, что может быть прямой угрозой функционированию предприятий в условиях крайней необходимости продуманного, эффективного инновационного развития промышленности. Определяющую роль в решении данной проблемы могут сыграть разработки, отвечающие условиям современных реалий общего экономического пространства и структурной трансформации мировой хозяйственной системы в процессе перехода к новому технологическому укладу.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «КОСМОВИТ»

2.1 Краткая характеристика стратегии ООО «Космовит»

Общество с ограниченной ответственностью «Космовит» (далее по тексту ООО «Космовит») – это российская компания сферы фармацевтической отрасли.

Целью деятельности ООО «Космовит» является осуществление хозяйственной деятельности для удовлетворения общественных потребностей в его работе, услугах, товарах и продукции, а также реализация экономических интересов участников и членов трудового коллектива данного общества.

Организационно правовая форма ООО «Космовит» – это общество с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью подразумевает под собой тот факт, что участники организации не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

ООО «Космовит», как и все общества с ограниченной ответственностью, имеет следующие характеристики:

- создается без ограничения по срокам;

- имеет фирменное наименование, которое зарегистрировано в установленном законодательном порядке, имеет круглую печать с наименованием своей организации, угловой штамп, а также фирменные бланки и другие надлежащие ей реквизиты.

ООО «Космовит» характеризуется как частная собственность, которая подразумевает защищённое законом право юридического лица на предмет собственности, включая средства производства.

ООО «Космовит» – это самостоятельный хозяйствующий субъект,

который учрежден в порядке, установленном Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017), а также иными нормативно-правовыми актами, с целью осуществления хозяйственной деятельности для извлечения прибыли.

Фирма создана группой сотрудников НИИ Витаминов в 1993 году, и с той поры непрерывно работает на российском рынке. Наша фирма очень мала - это всего несколько человек (кандидаты наук - специалисты по фармацевтической химии и химической технологии).

Продукция ООО «Космовит» неоднократно экспонировалась на выставках на ВВЦ и на выставках парфюмерии и косметики и отмечена дипломами выставок.. Продукция фирмы используется в нескольких косметических салонах и продавалась в нескольких аптеках Москвы. В настоящее время продукция реализуется по прямым продажам по заказам.

Преимущества продукции ООО «Космовит»:

- В отличие косметики зарубежных и крупных российских фирм основой косметических средств фирмы ООО «Космовит» являются композиции натуральных растительных масел, а не синтетические маслозаменители (изопропилмиристат, миристилмиристат, изопропилпальмитат, диметикон, цетикон, изопарафины и т.п.), что определяет значительно более высокую питательную ценности нашей косметики и значительно более высокую способность к восстановлению липидного барьера кожи.

- Продукция фирмы ООО «Космовит» не имеет себе равных по набору и концентрациям введенных витаминов. Это единственная на рынке поливитаминная косметика, где в каждый продукт введены комплексы из 4-8 витаминов в терапевтически эффективных концентрациях.

- Продукция фирмы ООО «Космовит» – это авторская косметика, изготовленная самими разработчиками рецептур на установках лабораторного масштаба, что гарантирует высокое качество и позволяет

использовать приемы и ингредиенты, недоступные косметическим фабрикам.

- В косметических продуктах фирмы ООО «Космовит» используются только экстракты лекарственных растений и соки плодов и ягод, приготовленные непосредственно при подготовке каждой загрузки.

- В косметических продуктах фирмы ООО «Космовит» используются только биологически активные ингредиенты растительного или животного происхождения, эффективность и безопасность применения которых подтверждена многолетней мировой практикой.

- Косметические продукты фирмы ООО «Космовит» отличаются фантастическим сочетанием элитного качества и доступной цены.

Масштаб производства продукции на нашей фирме невелик (до 1000 изделий в месяц по всему ассортименту из 42 наименований), что позволяет ООО «Космовит» обеспечить высокое качество продукции за счет ряда приемов, возможных только в маломасштабном производстве, и использования некоторых уникальных ингредиентов, недоступных в больших количествах

Основная цель ООО «Космовит» – это извлечение максимально возможной прибыли, по средствам оказания услуг.

Показатели социальных и экономических результатов ООО «Космовит»:

- Развитие и совершенствование участия максимально возможного количества субъектов бизнеса в фармации.

- Создание новых рабочих мест.

- Отчисления в бюджетную систему РФ налоговых выплат.

Из всего вышеупомянутого следует, что ООО «Космовит» можно отнести к социально-значимой организации. Помимо своей успешной экономической деятельности, она уделяет внимание социальным аспектам, таким как благоустройство, создание рабочих мест и поддержание специальных условий труда.

2.2. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации

Анализ внутренней среды начнем со структуры управления ООО «Космовит» (рис.1)

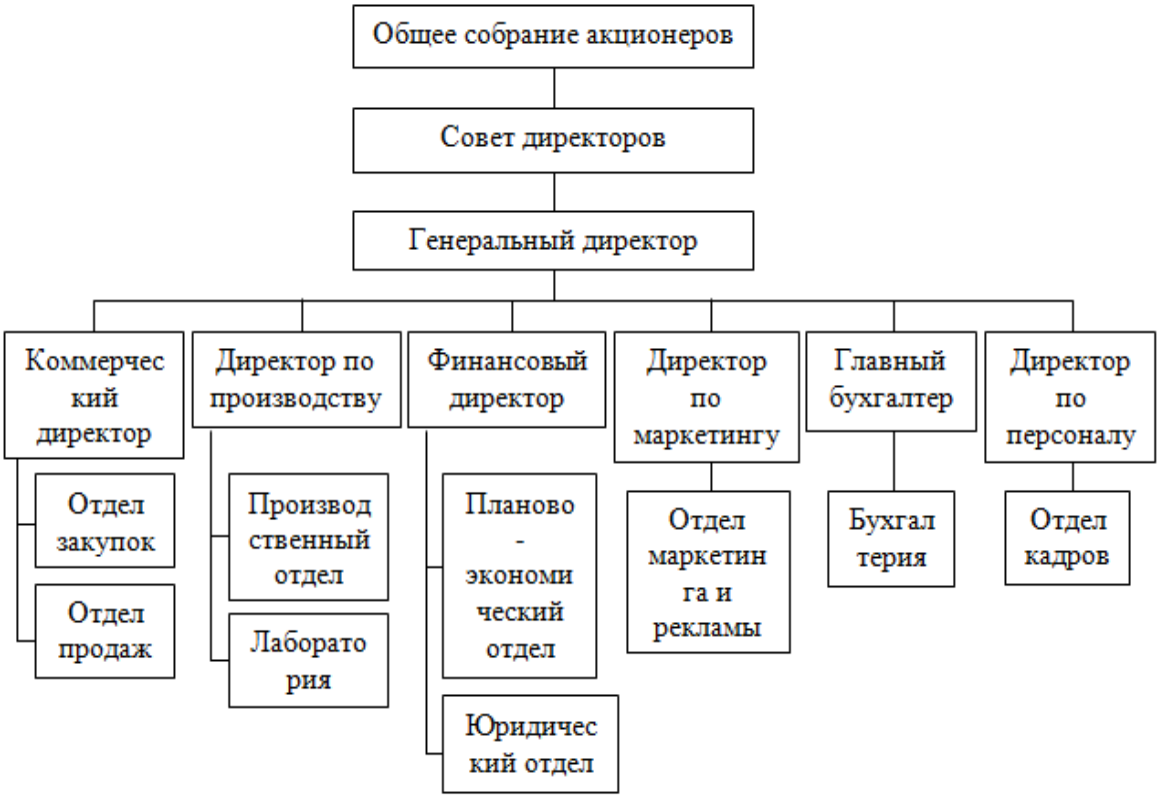


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Космовит»

Преимущества линейно- функциональной организационной структуры ООО «Космовит»:

- чёткая система взаимных связей функций и подразделений ООО «Космовит»;

- чёткая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

- ясно выраженная ответственность;

- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания

вышестоящих.

Недостатки линейно - функциональной организационной структуры ООО «Космовит»:

- перегрузка управленцев директора ООО «Космовит»;

- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Проведем анализ внешней среды ООО «Космовит».

Фармацевтический рынок России стремительно развивается. Ежегодно его объем увеличивается примерно на 14-15 %. Вместе с тем в этой отрасли существует много проблем, решением которых должно заниматься, в том числе и правительство РФ

Российский рынок фармацевтической продукции состоит из коммерческого и государственного сегмента. Второй по сравнению с первым включает продажи не только через аптеки, но и лечебно-профилактические учреждения и в рамках программы дополнительного лекарственного обеспечения. Коммерческий сегмент характеризуется ежегодной положительной динамикой и считается одной из наиболее интенсивно развивающихся отраслей экономики страны.

Фармацевтический рынок РФ имеет сложную структуру. В ней взаимодействуют:

- потребители (пациенты и медицинские работники);

- посредники (оптовые и розничные реализаторы медикаментов);

- органы здравоохранения разных стран;

- производители лекарств.

STEP - анализ - это эффективный инструмент анализа внешних факторов среды, окружающих конкретный бизнес. STEP - факторы - это факторы внешнего окружения (Социальные, Технологические, Экономические, Политические).

Внешние факторы среды косвенного воздействия представлены в таблице 2.

Таблица 2 - STEP – анализ тенденций, положения дел

Политика	**Экономика**
1. Законодательство, действующее на рынке фармацевтической продукции не до конца проработано, нет нормативно-правового документа, касающегося защиты прав интеллектуальной собственности 2.Неопределенность в политике власти в отношении фармацевтической отрасли 3. Изменение законодательства на региональном уровне - нормативные акты, инвестиционная политика развития региона в области реализации фармацевтической продукции. Возрастание возможности ужесточения нормативно-законодательных требований в отношении фармацевтических организаций. 4. Усиление политики фармацевтических организаций региона в части рационализации взаимодействия с местной властью 5. Принятие в стране стандарта GMP, которые создает основу и дает возможность выходы российских препаратов на международный рынок реализации. 6. Обязательное лицензирование деятельности организации, осуществляющих выпуск и реализацию фармацевтических препаратов	1. Сохранение позиции устойчивого социально-экономического положения РФ 2. Организация производства (локализация) производства лекарственных средств 3. Увеличение доли продукции российского производства в стоймостном выражении, рост удельного веса инновационный препаратов на фармацевтическом рынке, 4. Выравнивание условий выхода фармацевтических российских организаций и зарубежных представителей на российский фармацевтический рынок. 5. Снижение уровня инвестиций в фармацевтическую отрасль РФ вследствие нестабильности российского рынка и влияние экономических санкций 6.Снижение расходов бюджета семей на покупку лекарственных средств вследствие их удорожания и снижения уровня жизни населения страны 7. Высокая зависимость фармацевтического рынка РФ от импортных производителей
Социум	**Технология**
1.Сохранение высокого уровня заболеваемости и смертности населения (выше среднего по РФ) от различных болезней и травм 2. В России наблюдает тенденция к здоровому образу жизни, пропаганда занятий физической культурой и спортом, в приоритете здоровое питание 3. В РФ наблюдается рост рождаемости, что потенциально увеличивает потребителей продукции рынка фармацевтических препаратов 4. В период снижения уровня жизни, рост безработицы наблюдается повышение уровня депрессий среди населения страны, что потенциально увеличивает спрос на продукцию фармакологии	1. Разрабатываются все новые технологии производства фармацевтических препаратов. 2. Совершенствование технологий управления и качество менеджмента в фармацевтических организациях. 3. Совершенствование технологического обеспечения фармацевтических организаций. 4. Необходимость инвестировать в создание новых продуктов, развитие БАД, расширение ассортимента фармацевтической продукции

На основании полученных результатов составим перечень возможностей и угроз ООО «Космовит» (таблица 3).

Таблица 3 - Возможности и угрозы ООО «Космовит», определяемые действием факторов макросреды

Блоки факторов макросреды	Возможности	Угрозы
Экономические	1. Экономия затрат на заработную плату за счет высокого уровня безработицы. 2. Налоговые льготы для фармацевтических организаций. 3. Благоприятный инвестиционный климат в стране. 4. Резкое увеличение спроса на фармацевтическую продукцию.	1. Увеличение налогового бремени. 2. Отставание темпов роста стоимости производимой продукции над затратами на ее производство. 3. Увеличение процентных ставок по кредитам. 4. Увеличение объема рынка может привести к ужесточению конкуренции.
Политические	1. Положительные изменения в законодательстве. 2. Политика импортозамещения. 3. Активная поддержка государства, направленная на обновление и реконструкцию объектов фармацевтической отрасли 4. Сдерживание развития зарубежных фармацевтических организаций	1. Введение санкций 2. Ужесточение условий получения допусков СРО и лицензий. 3. Расширение перечня лицензируемых видов деятельности. 4. Ужесточение требований в части безопасности, экологической обстановки.
Технологические	1. Рост объема заказов на производимую продукцию. 2. Снижение трудоемкости продукции за счет автоматизации их выполнения. 3. Применение в проектной документации инновационных разработок в области фармакологии. 4. Применение при проектировании новых ПО. 5. Расширение сферы деятельности	1. Снижение темпов производства. 2. Сокращение потребности введения новой техники. 3. «Дороговизна» и длительность внедрения технологий.
Социальные	1.Увеличение притока молодых специалистов. 2. Повышение квалификации персонала. 3. Рост потребления энергоресурсов.	1. Снижение уровня жизни в стране. 2. Уменьшение прироста населения. 3. Невозможность формирования квалифицированного персонала

Таким образом, по результатам STEP – анализа можно сделать вывод, что в настоящее время сложившаяся политическая, социальная и

экономическая ситуация на рынке фармацевтической продукции в целом благоприятствует развитию отрасли, совершенствуются технологии в области медицины и производства фармацевтических препаратов, усиливается процесс внедрения новых информационных технологий в отрасли. Все это, в свою очередь, благоприятно отражается на развитии компании ООО «Космовит».

Социальные и культурные группы факторов являются наиболее влиятельными. Грамотный мерчандайзинг, а также влияние рекламы способствует возникновению ряда возможностей для динамического развития фармацевтического рынка. Однако стремление населения России к здоровому образу жизни и питанию, внедрение данной политики посредством социальной рекламы составляет угрозу для развития рынка.

Технологические факторы являются чрезвычайно важными. Благодаря новым технологиям, фармацевтические компании могут следить за качеством своей продукции, расширять ассортимент продукции, минимизировать издержки.

Касательно экономической группы факторов, несмотря на возможности, связанные с благоприятной почвой для инвестиций для рынка, существует масса угроз: негативное влияние кризисных явлений в экономике благодаря западному влиянию на Россию.

Политические и законодательные факторы в больше степени негативно влияют на динамику развития фармацевтического рынка России, ввиду большого количества необходимой документации и прочих издержек.

Непосредственное окружение можно проанализировать по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, определив степень неопределенности фактора, направленность влияния на организацию и степень влияния. Анализ непосредственного окружения ООО «Космовит» приведен в таблице 2.

Анализ непосредственного окружения ООО «Космовит» (табл. 4).

Таблица 4 – Анализ окружения ООО «Космовит»

Фактор	Степень неопределенности	Направленность влияния	Степень влияния на организацию	Возможность влияния со стороны организации
Покупатели	4	+/-	5	Влияние организации ограничено ввиду специфики продукции: сильная зависимость от платёжеспособности населения. Большая часть покупателей пенсионеры
Поставщики	1	+	1	Используются простые материалы, организация может выбирать поставщиков с наиболее выгодными условиями
Рынок рабочей силы	1	+	1	Рынок специалистов в данной сфере насыщен, компания может подбирать квалифицированных специалистов и обучать их
Конкуренты	3	+/-	4	Компания является лидером отрасли в России, но риск укрепления позиций конкурентов велик, влияние организации за счет широты ассортимента, уровня цен и повышения качества, товаров-заменителей нет
Структура рынка	2	+	2	Рынок является растущим, насыщение рынка в ближайшее время не предвидится, выход на новые рынки возможен (мировой), рынок является растущим,

Основными силами непосредственного окружения ООО «Космовит» являются покупатели (основную долю которых представляют население с доходами средними и ниже среднего), которые имеют самую высокую степень влияния на организацию ввиду специфики продукции.

Спрос на лекарственные препараты эластичен и зависит от уровня жизни населения и лимитируется финансовыми факторами (платежеспособностью населения), размер платежеспособного спроса институциональных и конечных потребителей определяет реальную емкость рынка. Потенциальный спрос на отдельные виды лекарственных средств формируется в соответствии с профилями заболеваний конкретных территорий и подвержен сезонным колебаниям.

Население как совокупность пациентов определяет объективную

потребность в лекарственных средствам и задает потенциальный объем и маркетинговую структуру фармацевтического рынка (численность, заболеваемость, интенсивность потребления, возрастная структура, пол, семейное положение и пр.).

Основными силами непосредственного окружения ООО «Космовит» также являются конкуренты, особенно российские, позиция которых в ближайшее время может укрепиться за счет снижения влияния иностранных поставщиков, а при более сильном развитии маркетинга, долю клиентов иностранных компаний, они могут переманить к себе, ситуация на рынке труда, а также большое количество поставщиков ресурсов оказывают на компанию благоприятное влияние, как и сам рынок данной продукции(наблюдается стабильный рост и слабая насыщенность рынка).

На конкурентную борьбу и создание конкурентных преимуществ, а также на схему поиска заказчиков компании нужно обратить особое внимание, так как данные силы в ее окружении оказывают наиболее мощное влияние на ее деятельность.

В РФ работает около 2000 дистрибьюторов, которые поставляют лекарственные средства в привычные каждому гражданину аптеки (около 70 тыс.), интернет-аптеки (около 50), а также государственные муниципальные ЛПУ (11 тыс.), при этом аптеками реализуется около 8-% всех лекарственных средств.

Суть применяемых технологий в фармацевтике представляет собой малое высокочистое химическое производство.

Высока зависимость российского рынка от зарубежных компаний в настоящее время поставляющих в нашу страну жизненно важные вакцины и антибиотики.

Повышение импортных пошлин может отрицательно сказаться на развитии фармацевтического рынка РФ.

Также следует отметить, что на фармацевтическом рынке РФ наблюдается расширение рынка лекарственных средств за счет обновления

ассортимента, повышения качества продукции отечественных производителей. В условиях кризиса многие иностранные производители потеряли свои конкурентные преимущества, а отечественных производителям сегодня оказывается поддержка со стороны государства. Стоимость одной упаковки лекарственных средств импортного производства в 7 раз больше, чем стоимость отечественных препаратов.

Итак, фармацевтический рынок РФ характеризуется низким уровнем появления новых конкурентов, тенденция изменения данного фактора не предвидится. Конкурентное давление поставщиков среднее, тенденция изменения данного фактора ослабевает. Конкурентное давление потребителей очень высокое. Угроза со стороны товаров-заменителей очень высокая.

В заключении определим входные и выходные силы рынка.

Таблица 5 – Входные и выходные барьеры фармацевтического рынка России

Входные барьеры	Выходные барьеры
Высокая конкуренция, необходимость создания сильной торговой марки	Нежелание утратить свой положительный имидж
Высокие инвестиции для открытия компании, покупка технологического снаряжения	Долгосрочные контракты с поставщиками сырья
Высокие требования со стороны государства	Ограниченный срок действия лицензии и патента

Для того чтобы выявить наиболее сильные и слабые стороны предприятия, которые в дальнейшем будут использованы для разработки стратегии, построим графики закрепления по каждому из типов входов деловых процессов.

Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по кадровым ресурсам представлен на рисунке 2. Цифрами на графике обозначены отдельные характеристики корпоративного профиля компании.

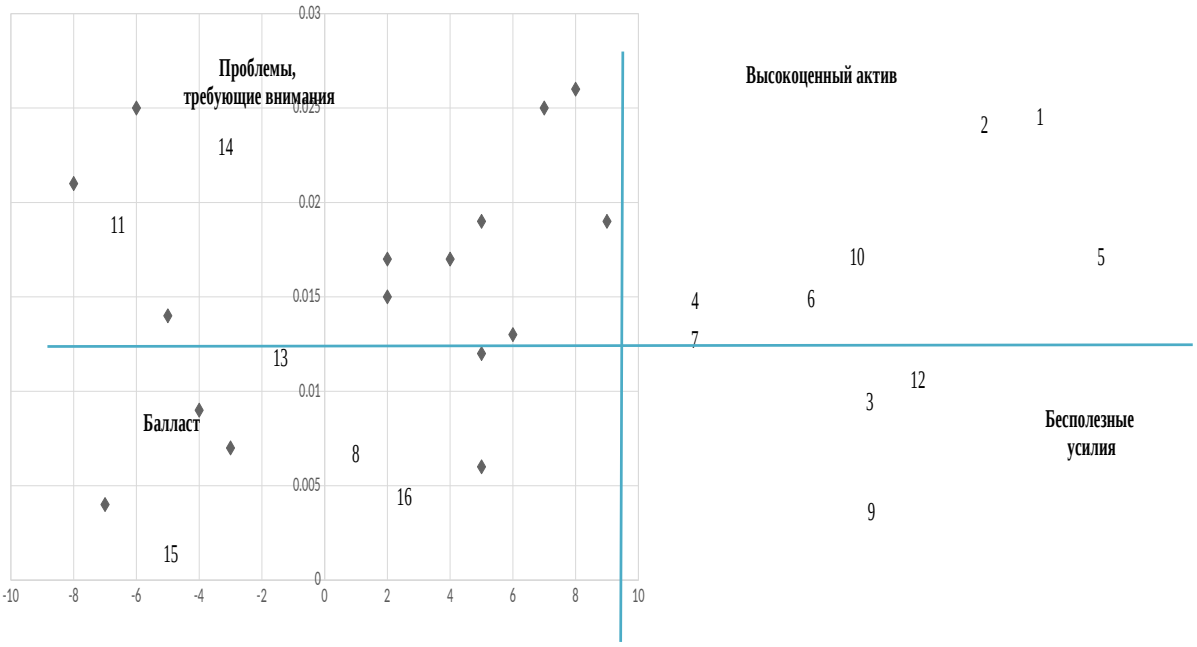


Рисунок 2 – Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по кадровым ресурсам

Кадровые ресурсы для ООО «Космовит» являются наиболее важными. Сильными сторонами, попадающими в высокоценный актив компании, являются: высокий уровень квалификации и достаточная компетентность сотрудников, передача опыта молодым специалистам посредством наставничества, преобладание сотрудников с высшим образованием, наличие системы обучения и повышения квалификации персонала, наличие системы подбора персонала, а также высокий средний уровень заработной платы сотрудников. Проблемами, требующими внимания для формирования конкурентоспособности предприятия, являются низкая мотивация персонала и высокая текучесть кадров. Данные проблемы требуют первостепенного внимания. «Бесполезные усилия»: обмен опытом между сотрудниками, наличие корпоративной культуры и межличностные отношения. «Балластом» являются наличие команды единомышленников, высокий средний возраст сотрудников, ненормированный рабочий день сотрудников, несогласованность и вражда между некоторыми отделами.

Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по

финансовым ресурсам представлен на рисунке 3.

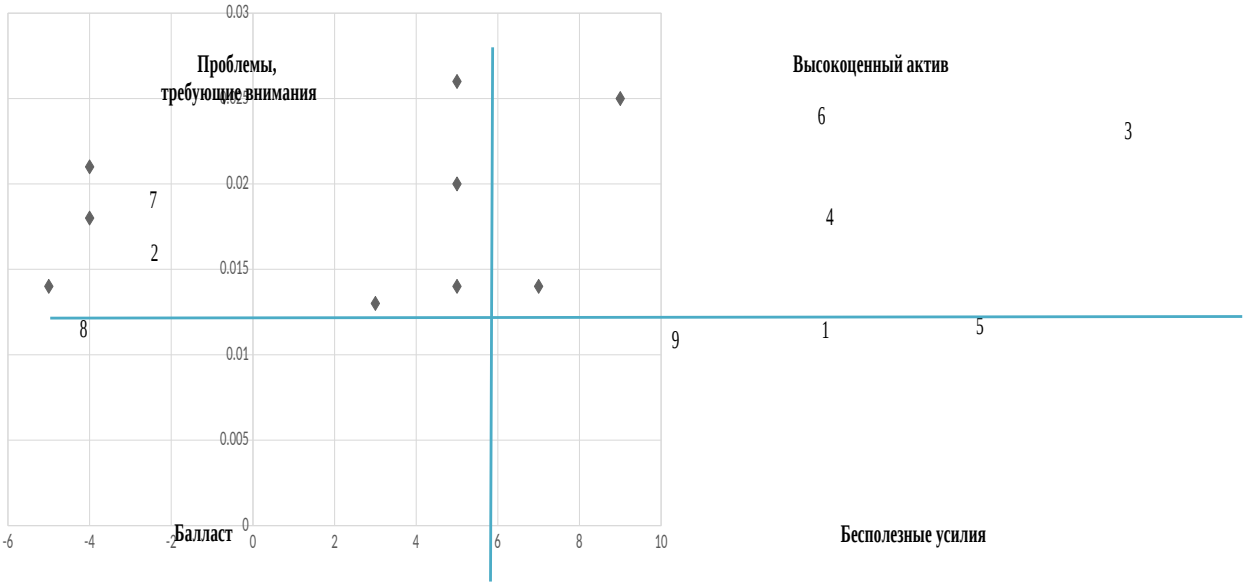


Рисунок 3 – Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по финансовым ресурсам

Финансовая политика ООО «Космовит» характеризуется такими сильными сторонами как отсутствие «серых схем» в расчетах с поставщиками и персоналом, гибкость финансовой политики, высокий показатель чистой прибыли. Однако сильным недостатком является наличие и чрезмерная зависимость фирмы от заемного капитала, что в настоящее время чревато серьезными последствиями.

Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по информационным ресурсам представлен на рисунке 4.

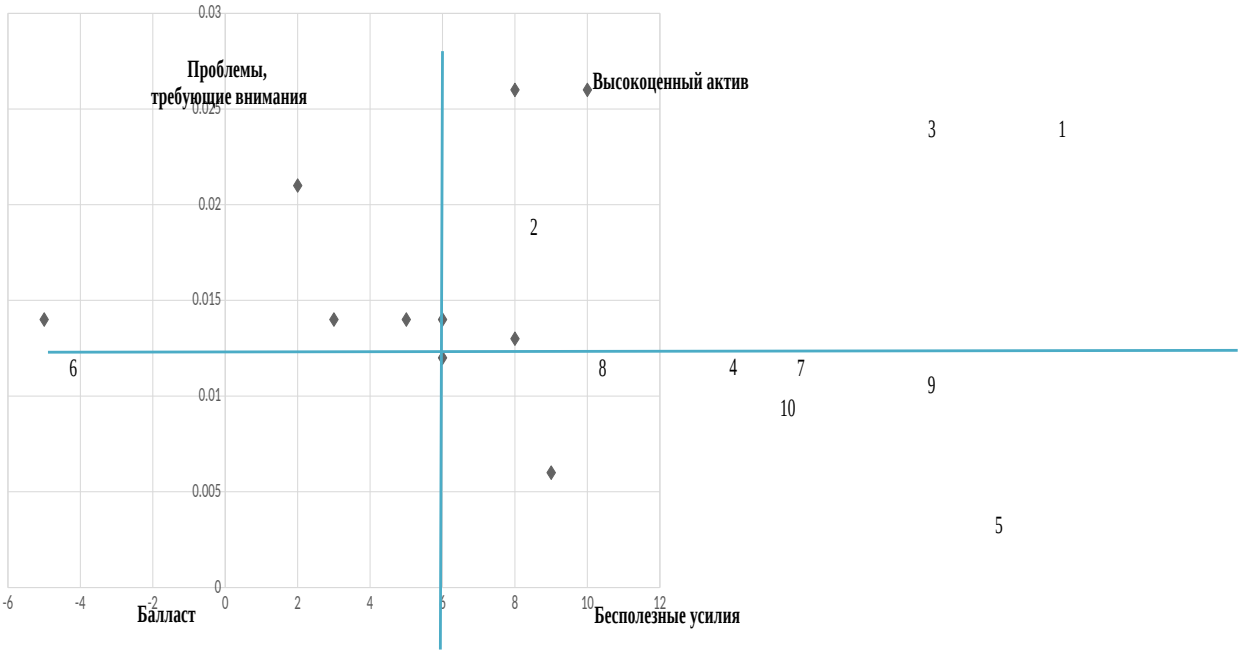


Рисунок 4 – Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по информационным ресурсам

Информационные ресурсы предприятия характеризуются преобладанием сильных сторон. Организация полностью оснащена необходимой компьютерной техникой и специализированными программными продуктами. Сотрудники компании обладают достаточным уровнем компьютерной грамотности. К «бесполезным усилиям» следует отнести возможности использования высокоскоростного интернет канала, недостаточно полный уровень внедрения и использования имеющихся программных продуктов, наличие единой корпоративной сети передачи данных, наличие неудобной для пользования автоматизированной системы документооборота, оснащение техническими средствами выпуска проектно-сметной документации, конфиденциальность внутренней информации. Слабыми же сторонами, не играющими особой роли, так называемым «балластом», является отсутствие единой стандартной среды взаимодействия.

Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по материальным ресурсам представлен на рисунке 5.

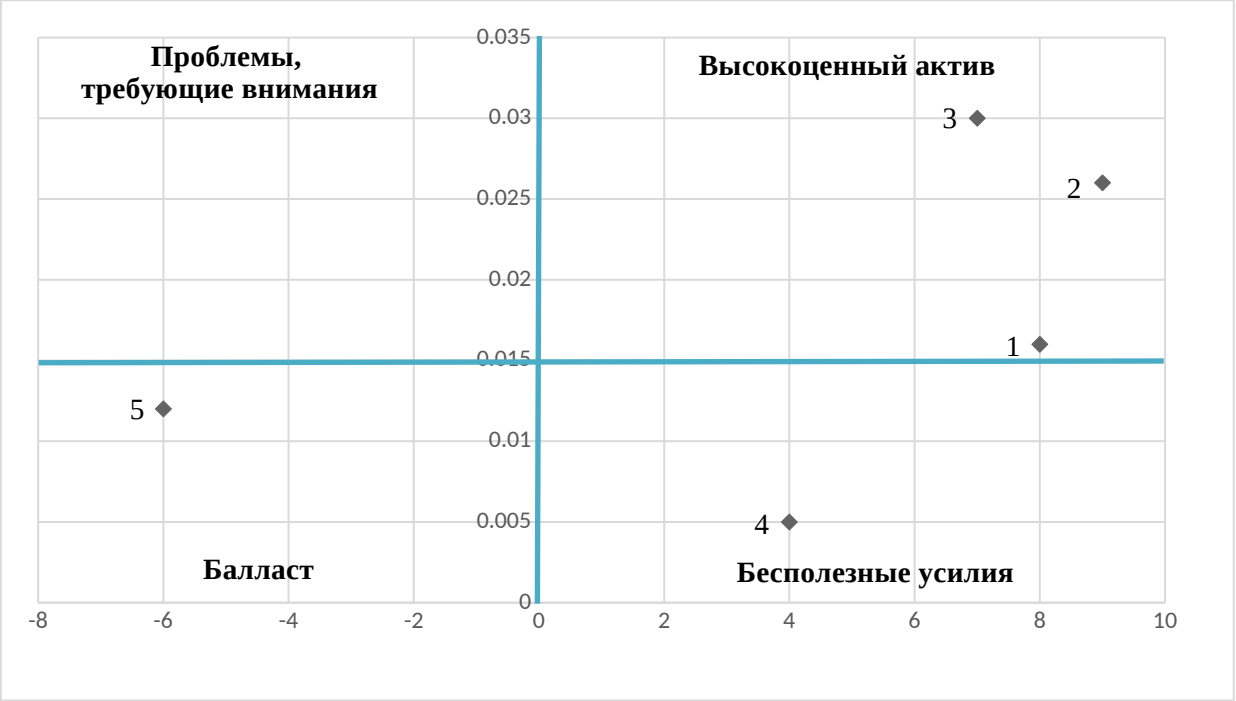


Рисунок 5 – Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по материальным ресурсам

Активами компании, а значит, ее сильными сторонами по материальным ресурсам являются достаточность помещений для текущей деятельности, оснащенность рабочих мест, а также наличие всего необходимого для реализации комплексных инжиниринговых проектовоборудования. Бесполезными усилиями в данном случае оказывается наличие собственного автопарка. Так называемым «балластом» является плохое техническое состояние оборудования, связанное со значительной изношенностью.

Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по производственному блоку и рынку представлен на рисунке 6.

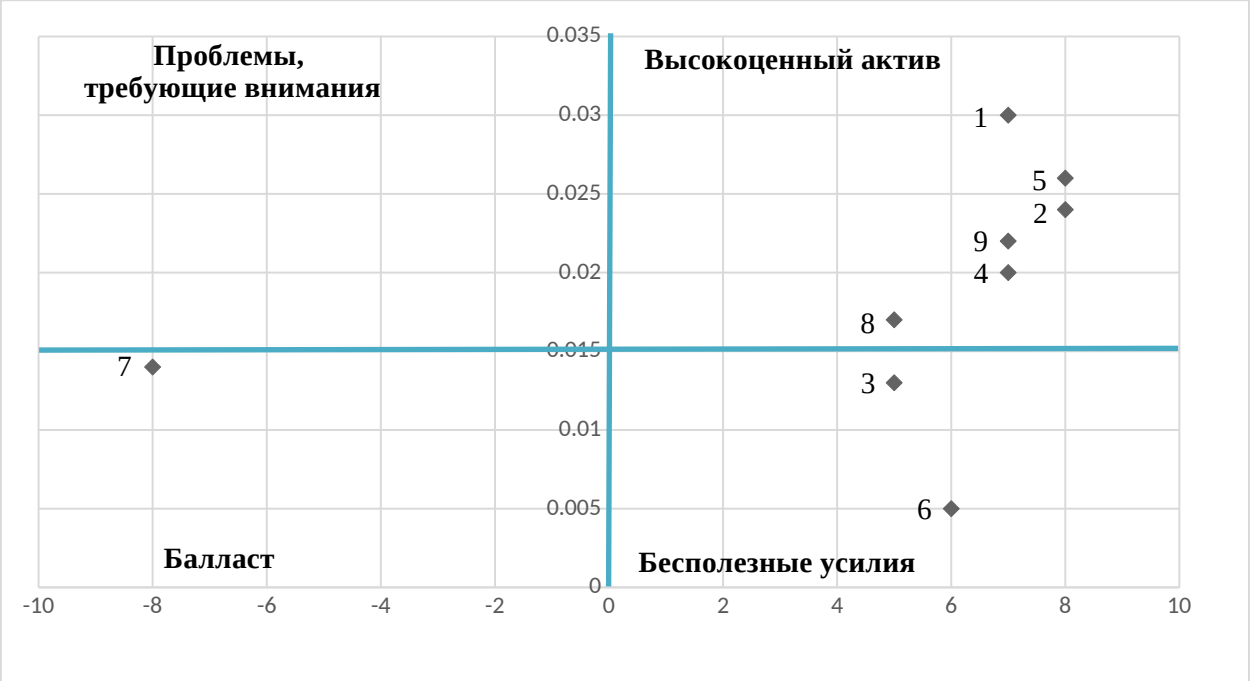


Рисунок 6 – Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по производственному блоку и рынку

Сильными сторонами предприятия по производственному блоку являются возможность предоставления комплексного набора услуг научно-исследовательского и проектного плана, большой опыт работы в фармацевтике, понимание требований заказчиков, высокое качество продукции, лидирующие позиции на рынке, а также и наличие филиальной сети в других регионах. «Балластом» же является наличие системы менеджмента качества на базе стандартов, которая на практике еще не внедрена. К сильным сторонам ООО «Космовит», недостаточно важным для обеспечения успеха на рынке, относятся устойчивые партнерские отношения с постоянными заказчиками и наличие системы менеджмента качества на базе стандартов.

Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по регламентам и корпоративному управлению представлен на рисунке 7.

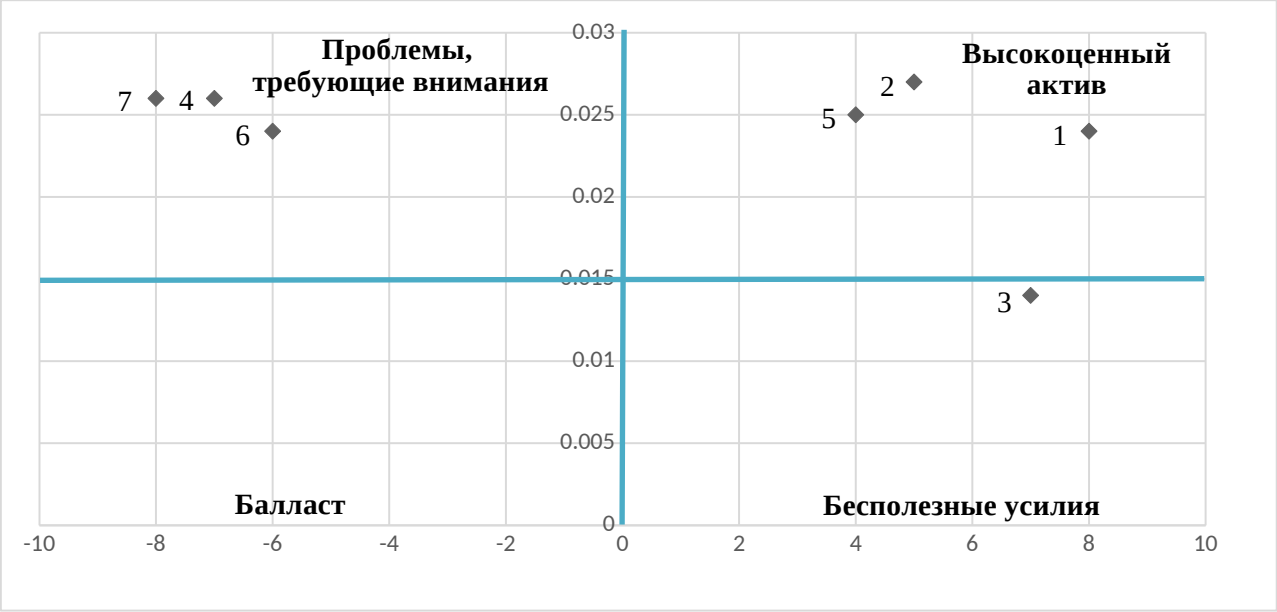


Рисунок 7 – Анализ закрепления сильных и слабых сторон ООО «Космовит» по регламентам и корпоративному управлению

К высокоценным активам компании по регламентам и корпоративному управлению можно отнести лидерство генерального директора, наличие системы стратегического управления, правильно выстроенную организационную структуру управления. Наиболее важными проблемами в этой области являются неэффективная система планирования и управления процессом проектирования, слабое понимание руководством важности долгосрочного планирования. «Бесполезными усилиями» является наличие отдела маркетинга.

Таким образом, наиболее сильными сторонами организации, на которые она может сделать стратегический упор, являются высокий уровень квалификации и достаточная компетентность сотрудников, преобладание сотрудников с высшим образованием, наличие системы обучения и повышения квалификации персонала, наличие системы подбора персонала, передача опыта молодым специалистам посредством наставничества, высокий уровень средней заработной платы, отсутствие «серых схем» в расчетах с заказчиками и персоналом, гибкость финансовой политики, высокий показатель чистой прибыли, достаточно помещений для текущей

деятельности, полная оснащенность рабочих мест, наличие оборудования, необходимого для реализации комплексных инжиниринговых проектов, возможность предоставления комплексного набора услуг научно-исследовательского и проектного плана, большой опыт работы в энергетике, высокое качество предоставляемых работ и услуг, лидирующие позиции на рынке, а также понимание требований заказчиков и наличие филиальной сети в других регионах, лидерство генерального директора, наличие системы стратегического управления и правильно выстроенной организационной структуры.

Организация полностью оснащена необходимой компьютерной техникой и программными продуктами. Сотрудники компании обладают достаточным уровнем компьютерной грамотности.

Слабыми сторонами, требующими немедленного решения, являются низкая мотивация персонала, высокая текучесть кадров, наличие и чрезмерная зависимость фирмы от заемного капитала, неэффективная система планирования и управления процессом проектирования, слабое понимание руководством важности долгосрочного планирования.

Для определения конкурентных преимуществ и стратегических возможностей рынка используем SWOT - анализ.

Сильные и слабые стороны ООО «Космовит» представлены в таблице 6 (SWOT – анализ).

Таблица 6- Матрица SWOT

	Возможности 1)Возможности расширения торговых площадей и увеличения количества фармацевтических товаров 2)Использовать современные технологии и материалы 3)Повышать качество работ 4) Возможность расширения клиентской базы	Угрозы 1)Рост цен на фармацевтические товары 2) Возникновение дефицита фармацевтических товаров или сырьевых ресурсов 3) Перебои с поставками фармацевтических товаров 4)Падение спроса на жилье 5)Усиление деятельности конкурентов 6) Изменение политики со стороны администрации

		города в отношении фармацевтических компаний
Сильные стороны 1.Высокое качество работ 2.Высокопрофессиональные кадры 3.Широкий спектр фармацевтических товаров 4.Большой опыт работы на фармацевтическом рынке 5.Высокий рейтинг компании 6.Наличие отлаженных связей с крупными медицинскими компаниями и другими медицинскими учреждениями 7.Наличие отлаженных связей с поставщиками	Каким образом возможности позволяют реализовать сильные стороны предприятия? Использование современных технологий и материалов, возможности расширения торговых площадей и увеличения количества фармацевтических товаров способствует повышать качество работ, выполнять широкий спектр фармацевтических препаратов.	Каким образом сильные стороны позволяют противостоять угрозам? Высокое качество работ, высокий профессионализм работников и большой опыт работы на фармацевтическом рынке позволяют снизить действие конкуренции. Широкий спектр фармацевтических товаров и наличие отлаженных связей с поставщиками позволяет минимизировать угрозы возникновение дефицита товаров или сырьевых ресурсов, а также роста цен на фармацевтические товар
Слабые стороны 1.Отсутствие собственного производства фармацевтических товаров 2. Вынужденные простои из-за несвоевременной поставки фармацевтических товаров, соответственно, незапланированный рост затрат ООО «Космовит»	Каким образом возможности позволяют компенсировать слабые стороны? Использование современных технологий и материалов, ежегодного повышения качества фармацевтики позволяют максимально компенсировать слабые стороны ООО «Космовит»	Какие слабые стороны наиболее подвержены угрозам? Отсутствие собственного производства фармацевтических товаров может столкнуться с угрозой перебоев с поставками товаров, что приведет к несвоевременной сдаче объектов и увеличению стоимости фармацевтических товаров.

Поле SO: Сильные стороны, обладающие достаточным влиянием и объемом для получения выгоды, предоставляемой соответствующими возможностями: высокое качество продукции, развитая логистика, социальная ориентированность продукта – способствуют реализации существующих возможностей по росту рынка, усиливающейся поддержке российских производителей и росту социальной-ориентированности бизнес среды. Данные возможности являются высоковероятными в реализации в ближайшем будущем, поэтому компании необходимо поддерживать свои

сильные стороны на прежнем уровне. Важнейший фактор, который позволит ООО «Космовит» расти вместе с рынков и удовлетворять запросы потребителя – высокое качество продукции.

Поле ST: Сильные стороны, с помощью которых можно ликвидировать угрозы или уменьшить их возможные негативные последствия.

Высокое качество также может позволить компании выигрывать конкурентную борьбу в ближайшей перспективе, а узость ассортимента может не позволить минимизировать риски по потере заказчиков. Данные сильные стороны компании следует поддерживать и развивать, особенно в сфере ассортимента в сторону повышения его уникальности, дифференциации, приспособленности для различных целей.

Так как вероятность появления таких угроз в кризис как сворачивание социальных проектов и рост внутренней конкуренции высока, то важным шагом в стратегии компании является работа с данными факторами.

Поле WO: Слабые стороны, которые необходимо развивать и/или повысить степень их участия в реализации представляющихся возможностей.

Основные слабые стороны ООО «Космовит», которые необходимо в ближайшем будущем ликвидировать, является слабое развитие системы маркетинга, инновационных разработок и узкая направленность: ввиду высокой вероятности неблагоприятных изменений, компании необходимо минимизировать противоречия в своей деятельности, компания должна подстраиваться под изменения внешней среды.

Поле WT: Слабые стороны, не обладающие необходимым объемом для устранения угроз.

2.3 Оценка адекватности стратегии ООО «Космовит» внутренней и внешней среде

Проведем анализ «4Р».

Product это ассортимент, уровень качества услуг, ширина номенклатуры. ООО «Космовит» предлагает узкий спектр фармацевтических (косметических) товаров, а также услуги по доставке продукции, но для повышения эффективности необходимо постоянно обновлять их перечень.

Согласно матрице Бостонской консультационной группы (BCG) дадим характеристику структуры бизнеса предприятия ООО «Космовит» (рисунок 8).

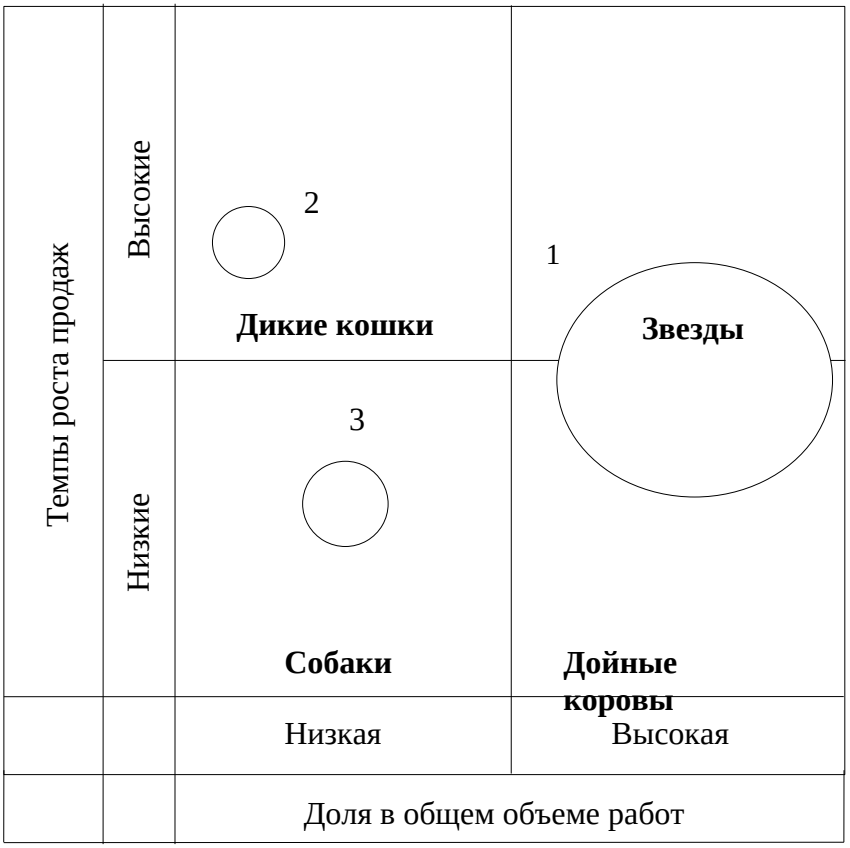


Рисунок 8 – Матрица BCG

Доля в общем объеме работ рассчитывалась как отношение общей стоимости продаж продукции данного вида за год к суммарной стоимости всей продукции компании, а темп роста определялся, как рост объемов заказов по конкретному виду выполняемых работ (услуг).

Теперь, когда структура бизнеса стала более наглядной, можно дать ее характеристику. Направления бизнеса, попавшие в категорию «Собаки» имеют низкий темп роста продаж при сравнительно маленькой доле рынка,

таким образом предприятию не следует особо фокусировать свое внимание на этих направлениях. Категория «дикие кошки» более привлекательна для бизнеса, причем из представленных в ней направлений наиболее перспективными и интересными для внимания ООО «Космовит» является реализация отечественной лекарственной косметической продукции, так как имеют больший вес в общем объеме выручке компании. Самым основным, самым базисным направлением бизнеса является реализация лекарственных препаратов зарубежного производства. Это и есть те самые «Дойные коровы», которые приносят ООО «Космовит» постоянную и стабильную прибыль, и именно этому направлению в первую очередь должно уделяться большее внимание. Следует отметить, что данное направление бизнеса также попадает в категорию «звезды» в связи со средними темпами роста продаж.

Косметические средства ООО «Космовит» относятся к тому направлению косметики, которое можно назвать лечебно-оздоровительным. Это средства, которые нормализуют состояние кожи, улучшают внешний вид снимают воспаления, повышают упругость и тургор кожи и за счет этого оказывают омолаживающее действие и уменьшают мелкие морщины.

Соответственно, наши косметические средства не могут сравниваться со специфическими средствами мгновенного лифтинга и средствами, предназначенными для устранения мимических морщин, содержащими миорелаксанты и им подобные ингредиенты, отдаленные последствия применения которых достаточно негативны.

Исходя из современных представлений о протекающих в клетках процессах и их анализа, мы приняли определенную концепцию, на основе которой создаем рецептуры эффективных и безопасных косметических средств.

Ассортимент продукции включает:

1. Косметическая серия "АФРОДИТА"
2. Косметическая серия "АФРОДИТА". Эксклюзивная коллекция

3. Антицеллюлитный комплекс

4. Косметическая серия для мужчин "АДОНИС"

5. Космецевтика и лечебно-профилактическая косметика

6. Косметическая линия интенсивно ухода за кожей лица "СОЗВЕЗДИЕ"

Ассортимент ООО «Космовит» довольно широк: от своих разработок лечебной поливитаминной косметики до фармацевтики на натуральной основе с широким спектром и высокими концентрациями витаминов и экстрактов лекарственных растений.

В ассортимент косметической продукции входят средства для ухода за кожей лица (в том числе противостарительная косметика), ухода за кожей тела, рук и ног, для ухода за волосами и ногтями.

В ассортимент фармацевтики входят средства для помощи при кожных заболеваниях, детских дерматозах, варикозной болезни и тромбофлебите, артритах, простудных и герпетических высыпаниях на губах, грибковых заболеваний стопы, средство профилактики и лечения ОРВИ и др.

Price цена. Метод ценообразования – с ориентацией на конкурентов.

Цены в ООО «Космовит» устанавливаются с учетом рыночной ситуации, не выше, чем у конкурентов. Уровень цен на фармацевтические товары устанавливается на уровне среднерыночных.

Существует система скидок для постоянных клиентов по различным программам стимулирования клиентов. Существуют специальные тарифы для салонов красоты.

Place путь, который проделывает товар. ООО «Космовит» реализует товары по всей территории России, имеет разветвлённую дистрибьюторскую сеть.

Promotion любой компании необходимо себя рекламировать, стимулировать сбыт, доносить информацию об акциях и скидках.

ООО «Космовит» имеет вывеску на фасаде, которая выполнена белыми буквами на красном фоне.



Рисунок 9 – Вывеска сети ООО «Космовит»

Также для рекламирования ООО «Космовит» используются различные виды рекламы в федеральных и местных СМИ, размещает растяжки в городах России, размещается реклама на ТВ и радио, а также в сите Интернет.

Проведем исследование рекламной активности ООО «Космовит».

Исследование маркетинговых коммуникаций ООО «Космовит» осуществлялся методом интервью.

Для анализа качества личных продаж ООО «Космовит» осуществлялся методом тайного покупателя. Анализ рекламных средств проводился методом сбора рекламных материалов и наблюдением за размещением на рекламных носителях.

В ООО «Космовит» используются различные средства рекламы. (рис. 10).

Таким образом, из представленной диаграммы видно, что в современных условиях ООО «Космовит» в основном для представления своих услуг потенциальным клиентам используют телевизионную рекламу -38%, а также другие средства СМИ – 27%.

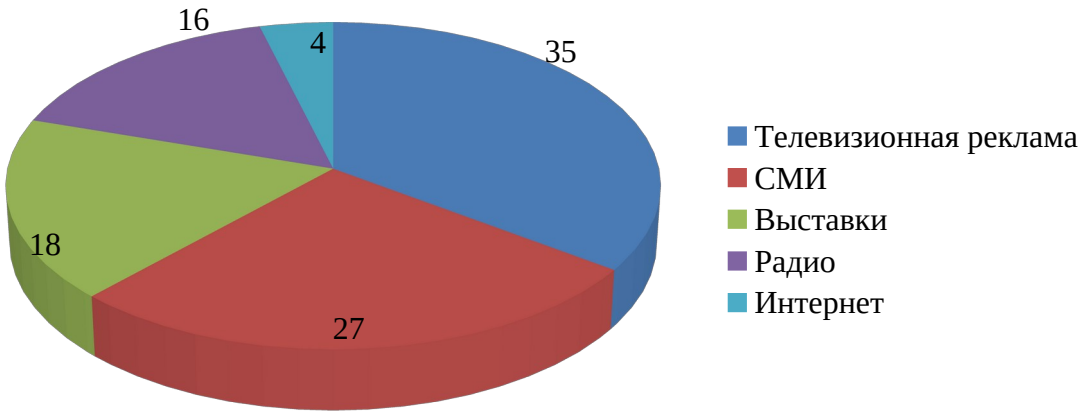


Рисунок 10 – Структура рекламных средств, применяемых в ООО «Космовит» (%)

Исследование стимулирующих мероприятий ООО «Космовит» проводилось методом обработки прайс – листов и других документов. Связь с общественностью проводилась в ООО «Космовит» по средствам анализа публикаций в журналах и выставочной деятельности компаний.

Далее оценим конкурентную позицию ООО «Космовит». Определяем основного конкурента. Для выполнения анализа предлагается взять основного конкурента – компания ООО «Дента МАКС».

Ключевыми факторами успеха в рассматриваемом сегменте рынка:

- Доля рынка (удельный вес – 0,18);
- Ширина ассортимента (удельный вес – 0,08);
- Уровень обслуживания (удельный вес – 0,04);
- Своевременность поставок (удельный вес – 0,08);
- Конкурентоспособность цены (удельный вес – 0,18);
- Эффективность рекламы и продвижения (удельный вес – 0,09);
- Мощность и производительность (удельный вес – 0,04);
- Стоимость сырья (удельный вес – 0,04);
- Относительное качество продукции (удельный вес – 0,18);
- Уровень исследований (удельный вес – 0,04);

- Уровень персонала (удельный вес – 0,06);

- Общий образ предприятия/имидж (удельный вес – 0,03).

Таблица 7 - Оценка конкурентной позиции компании «Apple Doctor»

Ключевые факторы успеха	Вес	ООО «Космовит»		ООО «Дента МАКС»	
		уровень	значение	уровень	Значение
Доля рынка	0,18	5	0,9	4	0,72
Ширина ассортимента продукции	0,08	5	0,4	4	0,32
Уровень обслуживания	0,04	4	0,16	4	0,16
Своевременность поставок	0,04	4	0,16	4	0,16
Конкурентоспособность цены	0,18	3	0,54	3	0,54
Эффективность рекламы и продвижения	0,09	4	0,36	3	0,27
Мощность и производительность предприятия	0,04	3	0,12	4	0,16
Стоимость сырья	0,04	4	0,16	4	0,16
Относительное качество фармацевтической продукции	0,18	5	0,9	5	0,9
Уровень исследований	0,04	4	0,16	4	0,16
Уровень персонала	0,06	4	0,24	4	0,24
Общий образ предприятия/имидж	0,03	5	0,15	4	0,12
	1,0		4,25		3,91

Далее осуществляется оценка ООО «Космовит» и его основного конкурента по этим факторам с использованием 5-балльной шкалы:

1 – очень слабая конкурентная позиция,

2 – слабая,

3 – средняя,

4 – сильная,

5 – очень сильная.

А также исчисляется взвешенная общая оценка. Расчеты этим методом сведены в таблице 7.

По результатам данной методики наиболее конкурентоспособна компания ООО «Космовит», а предприятие-конкурент ООО «Дента МАКС» занимает вторую позицию в основном за счет меньшей доли рынка и ширины ассортимента.

Отсутствие эффективных механизмов маркетинга в данной сфере обусловлено спецификой продаваемой продукции, бизнес среду невозможно заставить вкладывать средства в благотворительные и социальные проекты путем рекламы и других маркетинговых активностей, поэтому для развития данных слабых сторон компании необходимо будет предпринять наиболее сложные, творческие и инновационные решения.

Перспективы развития ООО «Космовит» связаны с созданием наиболее интересных с маркетинговой и экономической точки зрения проектов по разработке, производству и продвижению современных лекарственных средств с учетом диверсификации портфеля препаратов. Стратегия развития ООО «Космовит» предусматривает рост продаж компании не ниже уровня темпа роста рынка, при росте прибыльности и укреплении лидерских позиций на рынке.

По результатам анализа установлено, что компании ООО «Космовит» необходимо разрабатывать мероприятия по удержанию существующих клиентов и привлекать новых, чтобы не потерять позиции отечественного производителя и реализатора лекарственно-оздоровительной продукции в России.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ООО «КОСМОВИТ» ПО РЕЗУЛЬТАТАТАМ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

3.1 Направления совершенствования стратегии ООО «Космовит»

В данной главе будут предложены ключевые мероприятия, направленные на выбор оптимальной модели повышения эффективности стратегии ООО «Космовит».

Разработка эффективных управленческих решений - необходимое условие обеспечения конкурентоспособности продукции и организации на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социально-психологических отношений в организации, создания положительного имиджа.

Сравнив плюсы и минусы при использовании рекламных средств, ООО «Космовит» следует выбрать наиболее оптимальные средства распространения.

Таблица 8 - План основных видов распространения рекламы ООО «Космовит»

Средство рекламы	Примеры расценок	Преимущества	Ограничения
Журнал	50–70 руб. $см^2$	Гибкость, своевременность, хороший охват местного рынка	Достаточно высокая стоимость
Телевидение:	15-40 руб. слово	Сочетание изображения, звука, движения, чувственное воздействие. Высокая степень привлечения внимания, широта охвата.	Высокая абсолютная стоимость, перегруженность. Мимолетность рекламного контакта
Радиостанции	20-40 руб. за секунду вещания	Массовость использования, высокая демографическая избирательность, низкая стоимость	Степень привлечения внимания ниже, чем у телевидения, мимолетность рекламного контакта.

Реклама требует больших денег, которые легко растратить, если руководство ООО «Космовит» не сумеет точно сформулировать задачу,

принять продуманное решение относительно рекламного бюджета.

Для этого можно предложить:

1. Провести широкомасштабную рекламную акцию по воздействию на потенциального клиента ООО «Космовит» и для повышения положительного имиджа ООО «Космовит» в целом:

- периодическая реклама в СМИ;
- наружная реклама, новая вывеска;
- обновление рекламы на своем транспорте;
- обновление оформления мест обслуживания клиентов;
- обновление реклама на Интернет-сайтах провести с помощью новейших технологий.

2. Активное формирование ассортимента ООО «Космовит», пользующегося спросом, его дизайн, оформление.

Таблица 9 - Мероприятия по пропаганде ООО «Космовит»

Мероприятия	Средства распространения информации	Цель мероприятия
1. Листовки об ООО «Космовит» и производимых товарах	Настольные анонсные стойки	Информирование потенциальных клиентов о деятельности предприятия.
2. Печать в ведущих печатных изданиях серий статей, рассказывающих об ООО «Космовит»	Пресса	Создание положи-тельного имиджа новой продукции
3. Выпуск рекламного ролика или запуск бегущей строки на телевидении, и опубликование в газете/журналах	СМИ	Рекламирование ООО «Космовит»

Для выбора носителя рекламы и времени ее выхода определить охват аудитории, относительный тариф, индекс избирательности.

Зная тарифы на подачу объявлений на телеканалах телевидения г. Москвы, рассчитав индекс избирательности и долю аудитории на целевом рынке выберем канал для размещения рекламного ролика или бегущей

строки. С дальнейшим анализом наиболее выгодного канала и времени размещения рекламы.

Оценка будет проводиться, основываясь на том, что клиентами предприятия ООО «Космовит» могут стать различные категории людей (таблица 10).

Таблица 10 - Исходные данные для выбора телеканала с целью размещения рекламы ООО «Космовит»

Время	Рен - ТВ				СТС			
Время выхода рекламы	охват аудитории, тыс. чел.	тариф, руб./ сек	Доля аудитории на целевом рынке, %	индекс избирательности	охват аудитории, тыс. чел.	тариф, руб./сек	доля аудитории на целевом рынке,%	индекс избирательности
8.00	60	106	30	0,75	70	55	31	0,775
18.22	150	209	50	1,25	85	117	38	0,95
20.22	210	209	52	1,3	155	117	45	1,00

Рассмотрим также рынок рекламных услуг в области радиорекламы и оценим возможности эффективности подачи объявлений в разных временных отрезках (таблица 11).

Таблица 11 - Исходные данные для выбора радио с целью размещения рекламы ООО «Космовит»

Время выхода рекламы	«Наше радио»				«Максимум»			
	охват аудитории, тыс. чел.	тариф, руб./ сек	доля аудитории на целевом рынке,%	индекс избирательности	охват аудитории, тыс. чел.	тариф, руб./сек	доля аудитории на целевом рынке,%	индекс избирательности
8.15	120	25	40	1,0	210	41	45	1,125
15.34	130	24	35	0,875	170	40	38	0,95
20.57	80	21	30	0,75	95	30	31	0,775

Рекламные сообщения в журнале будут размещаться 1 раз в месяц в течение года. Площадь макета равна 20 см. Тариф на изготовление 1 см макета составляет 15 руб.

Реклама на радио размещается ежедневно.

Стоимость производства 1 секунды – 45 руб. Продолжительность 20 секунд.

Для трансляции по телевидению и радио необходимо создать видео- и аудио-ролики. Посчитаем затраты на их создание и размещение по формуле:

$$Св/р(а/р) = Т_{изг} \times t \quad (1)$$

где

Св/р (а/р) – соответственно затраты по производству видео- и аудиоролика, руб.;

$Т_{изг}$ – стоимость изготовления 1 секунды, руб.;

t – продолжительность ролика;

Св/р = 140 × 10= 1400 руб.

С (а/р)= 45 ×20= 900 руб.

Затраты на создание рекламного объявления для журнала составят

$$См = Тм^{изг} \times s \quad (2)$$

где $Тм^{изг}$ – тариф за изготовление 1 $см^2$ макета, руб.;

S – площадь макета, $см^2$.

См = 20×15=300 руб.

Затраты на размещение рекламы ООО «Космовит» рассчитываются исходя из тарифа на размещение рекламного ролика (макета), продолжительности ролика (площади макета) и количества выходов.

При заключении договоров на длительный период и крупную сумму телекомпаниями и радиостанциями предоставляются скидки. Так, например, «Наше радио» при сумме контракта более 60 тыс. руб. предоставляет скидку 15%, если перерыв между размещением рекламы составляет менее 4-х недель – 5%.

Телекомпания «Рен - ТВ» при общем объеме рекламы более 10 мин. предоставляет скидку 10%

График проведения рекламной кампании ООО «Космовит» представлен на таблице 12.

Таблица 12 - Месячный график рекламной кампании ООО «Космовит»

Каналы распространения рекламы	Календарные числа														
	1	3	5	7	9	11	13	15	17	19	21	23	25	27	29
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30
1. «Наше радио»				*		*	*				*	*		*	*
Утреннее время	*	*	*					*	*	*					
Дневное время	*	*	*					*	*	*					
2. Теле-видение «Рен - ТВ»	*				*				*				*		

Затраты на размещение рекламы ООО «Космовит» на радио с учетом скидок составят:

З а/р = (25×15×108+24×15×108)-20%=40500+38880-15876=63504 руб.

Затраты на размещение рекламы на телевидении с учетом скидки составят:

3 в/р=209×10×48-10%=90288

Есть еще отрицательный момент в организации рекламной деятельности – вывеску названия ООО «Космовит» почти не видно**.**

Изготовление и установка новой вывески достаточно затратное, но необходимое мероприятие.

Размер вывески примерно 0,8/6 метров.

Оформление вывески световыми буквами - 7000 руб./м^2.

Дизайн макета – 500 руб.

Итого: 4,8 м^2× 7000 + 500 = 34100 руб.

Целесообразно разместить рекламу на сайте ООО «Космовит». По опросам оказывается, что сайт известен многим,.

Общая сумма затрат на рекламу на 2019 год в ООО «Космовит» представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Проект рекламного бюджета ООО «Космовит»

Средство рекламы	Рекламный продукт	Ед. из-мерения	Цена за ед.изм., руб.	Длитель ность	Кол-во выходов	Сумма, руб.
Рен ТВ	изготовление видеоролика	шт	1400	-	1	1400
Рен ТВ	прокат видеоролика (скидка 10%)	сек	209	10	48	90288
Наше радио	изготовление аудиоролика	шт	900	-	3	2700
Наше радио	прокат аудиоролик (скидка 20%)	сек	25	15	108	32400
		сек	24	15	108	31104
Копи-центр	тиражирование листовок	шт	0,1	1000	1	100
Вывеска	изготовление	шт	34100	-	1	34100
Наружная реклама	выставление стендов	шт	0	3	80	0
Интернет-реклама	оформление сайта	шт	0	-	-	0
ИТОГО:						0

На сайте ООО «Космовит» размещено очень мало информации **о** ООО

«Космовит», нет информации о ценах, проводимых мероприятиях. Размещение на сайте этой информации, анонсов, фотографий тоже может повысить имидж ООО «Космовит» и привлечь дополнительных клиентов, причем абсолютно бесплатно.

В продвижение ООО «Космовит» важен творческий подход, применение новых методов рекламы ООО «Космовит», активные PR-программы и акции, которые бы освещались в локальных и городских средствах массовой информации.

С развитием новых технологий актуальным стало распространение информации о ООО «Космовит» через всемирную сеть Интернет. Создание собственного веб-сайт позволит ООО «Космовит» получать предварительные заказ по электронной почте или даже внедрить новую услугу: доставку товаров на дом через Интернет-заказы.

Общий бюджет на рекламу ООО «Космовит» на 2019 год составит – 192092 рублей.

Далее с целью определенной целевой группы потребителей компании ООО «Космовит» был проведен опрос, путем анкетирования граждан, обратившихся в компанию. В результате обработки результатов опроса можно получить примерный портрет среднего клиента компании.

Анализ показал, что около 69 % опрошенных женщины и соответственно, 61% мужчины.

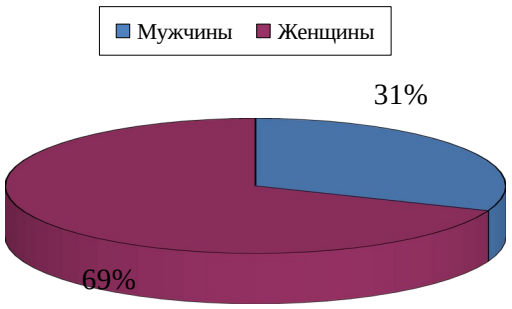


Рисунок 11 - Распределение респондентов по полу, %

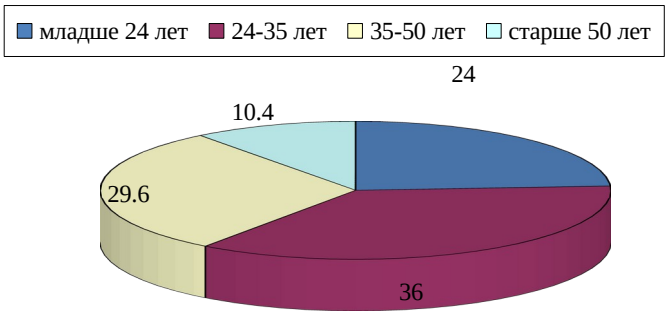


Рисунок 12 - Распределение респондентов по возрасту, %

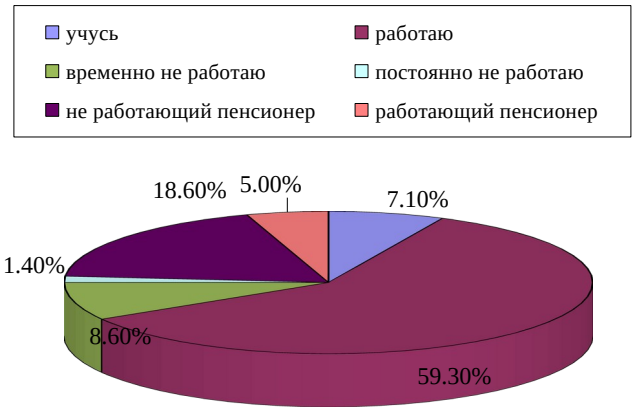


Рисунок 13 - Распределение респондентов по профессиональному статусу, %

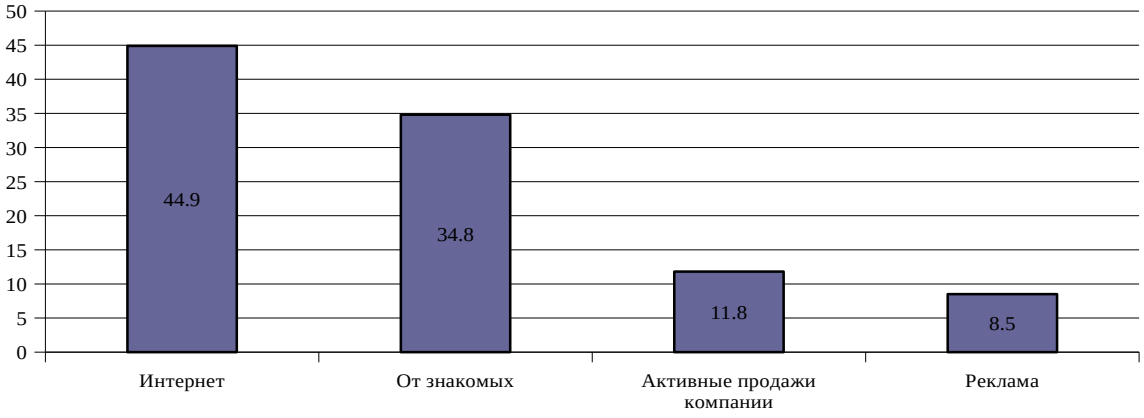


Рисунок 14 - Основные источники получения информации о продукции ООО «Космовит»

Итак, в компанию ООО «Космовит» чаще обращается наиболее активная часть населения в возрасте до 50 лет. Подавляющее большинство опрошенных клиентов (около 44,9%) узнает об услугах через сеть

«Интернет».

Проведенное исследование подтверждает необходимость использования возможностей Интернет-маркетинга ООО «Космовит» для привлечения клиентов.

В качестве перспективных направлений развития компании ООО «Космовит» можно порекомендовать систему автоматизации и стандартизации управления отношений с клиентами CRM.

Это решение поможет компании ООО «Космовит»:

1. Получить общую для компании стандартизированную базу клиентов.

2. Эффективно осуществлять контроль качества продаж в любой момент времени.

3. Получить статистику и аналитику эффективности работы с лидами (входящими звонками, запросами).

4. Планировать повышение качества работы и разрабатывать стратегию развития бизнеса.

Первое, с чего стоит начинать внедрение CRM - это описание бизнес-процесса продажи. В описании бизнес-процесса отражаются следующие моменты:

- из каких этапов состоит процесс продажи;

- какие сотрудники участвуют на том или ином этапе работы;

- какие документы при этом генерируются;

- какие события необходимо создавать и отражать на каждом из этапов работы.

То есть бизнес-процесс отражает все этапы работы с клиентом от начала и до конца. Обычно бизнес-процесс описывается в формате BPMN (система условных обозначений (нотация) для моделирования бизнес-процессов).

Основная цель внедрения CRM - это повышение объема продаж и прибыли компании ООО «Космовит». CRM-система позволяет построить систему управления продажами, повысить лояльность клиентов и увеличить

объем продаж.

Существует множество систем CRM, стоимость внедрения каждой напрямую зависит от количества используемых мест и лицензий. Проанализировав стоимость и преимущества каждой, можно порекомендовать использование Битрикс24.

Битрикс24 - программа, использующая различные инструменты организации групповой и индивидуальной работы:

- знакомые по Интернету веб-инструменты (мгновенные сообщения, облака тегов, форумы, блоги);

- единое файловое хранилище с контролем версий;

- единый календарь и задачи как инструмент планирования деятельности;

- неограниченное количество рабочих групп, возможность пользователям самостоятельно создавать и модерировать группы;

- гибкая система настройки прав;

- морфологический поиск, который существенно облегчает сотрудникам жизнь.

- и многие другие.

Битрикс24 работает в любых браузерах. Битрикс24 выпускается в разнообразных редакциях, функционал которых различается.

Имеется редакция Проект - бесплатная облачная редакция с необходимым базовым функционалом. Также выделены платные редакции Проект+, Команда, Компания, Корпоративный портал, Холдинг.

Внедрение CRM в повседневную работу ООО «Космовит» требует выполнения следующих шагов:

- настройка CRM под организацию,

- наполнение системы данными,

- интегрирование CRM с другими программными средствами, используемыми в компании.

Настройка CRM под конкретный бизнес осуществляется, поскольку

виды бизнеса и технологии ведения дел могут существенно отличаться, то не всегда предустановленные в CRM значения устроят пользователя. Скорее всего, потребуется настроить:

- Справочники.

- Товары**.**

При отправке клиентам предложений, счетов, при оформлении сделок часто приходится использовать стандартные реквизиты - например, ИНН, логотип, печать и подпись ответственного лица. Их можно определить и настроить в разделе пользовательские поля, а затем использовать в формах документов.

Таким же образом можно настроить и в дальнейшем использовать реквизиты заказчика, клиента.

Используя настроенные пользовательские поля, можно создать и сохранить удобные и принятые в корпоративной документации формы документов - счетов, предложений, сделок, карточек клиента и компании.

Для удобства работы с выборками сущностей по определенным критериям следует настроить фильтры. Их также можно сохранить для каждой формы документа и в дальнейшем оперативно применять.

Права доступа требуется настроить в соответствии с организационной структурой компании. То есть продумать распределение ролей сотрудников, отделов, проектов и установить на странице соответствующие значения.

Таким образом, можно разграничить права между отделами, установить права на конкретные документы и действия с ними, закрыть доступ к ЦРМ конкретным сотрудникам и т.п.

Далее осуществляется наполнение CRM данными.

Для получения данных о клиентах наиболее удобным является применение CRM-форм, разработка которых полностью интегрирована в Битрикс24 и не требует специальных навыков и знаний. Формы создаются в специальном конструкторе, доступ к ним может быть организован как по публичной ссылке, так и с помощью размещения HTML-кода на странице

сайта. При заполнении формы клиентом данные сразу попадают в CRM, что позволяет довольно быстро наполнить CRM данными «с нуля».

Основная информация о товарах хранится в каталоге, где можно добавлять товары и разделы, менять представление списка, редактировать товары.

В общем случае, возможны два основных сценария работы с CRM. Они отличаются сущностью, с которой начинается работа, то есть точкой входа или стартовым пунктом. Начинать работу можно с лида или со сделки.

Лид является основным документом, если у организации имеются источники постоянного получения лидов. Например:

- используется телефония, в качестве лидов фиксируются как входящие, так и пропущенные звонки.

- база данных с «холодными» лидами в виде файлов, например, импортирование данных контакт-листа из почты.

- лэндинги.

- веб-формы. То есть создается форма на сайте, сопоставляются ее поля с карточкой лида, автоматически получаем новый лид из заполненной на сайте формы.

- почта. Подключаем свой домен, интегрируем почту с CRM, новые входящие письма становятся новыми лидами, повторные письма автоматически прикрепляются как события к контактам или компаниям в CRM.

- другие приложения.

Порядок работы, если «точкой входа» является лид, будет таким. Завести лид, конвертировать его в контакт или компанию, направить контакту коммерческое предложение, далее счет. После утверждения счета заключить и оформить сделку, отмечать её стадии. После закрытия сделка будет учитываться в отчете менеджера.

Сделка является основным документом, если у компании нет постоянного источника получения лидов.

Порядок работы, если «точкой входа» является сделка, будет следующим: одновременно с оформлением сделки завести контакт или компанию, направлять им коммерческие предложения и счета. Продвигать сделку по стадиям. После закрытия сделка будет учитываться в отчете менеджера.

Для минимизации количества рутинных операций по заведению лидов, контактов, оформлению коммерческих предложений и др. в CRM удобно использовать бизнес-процессы.

Для совмещения обоих подходов в CRM Битрикс24 внедрены CRM -формы. Они позволяют создавать несколько сущностей одновременно при заполнении полей формы.

В настройках CRM предусмотрена возможность интегрировать систему с:

- интернет-магазинов для создания заказов в магазине через сделки в CRM, а также импорта сущностей из магазина в CRM;

- веб-формой для создания и обработки лидов;

- почтой для добавления писем к событиям сущности;

- телефонией для повседневной работы менеджера.

Кроме того, используя методы REST API можно создавать интеграции практически с любым сайтом для полноценной работы с любыми сущностями CRM. Например, различными страницами лендинга для получения лидов.

Лицензия «1С-Битрикс24: Отпуск на 12 месяцев» - 2 990 руб./мес. (Без скидки)

Также ООО «Космовит» возможно использование Email-маркетинг.

Это важный инструмент работы с целевой аудиторией и продвижения в интернете, способствующий прямому общению между бизнесом и покупателями. Целью таких усилий является укрепление лояльности и рост продаж.

Несмотря на продолжительность существования и появление

множества новых маркетинговых практик, почтовый маркетинг остается важным инструментом в арсенале интернет-маркетолога.

Данный метод способствует созданию и укреплению качественных отношений с аудиторией, увеличивает показатели повторных покупок, а также дает возможность продвигать новые офферы и оперативно собирать мнения аудитории. К тому же многие считают, говоря про email маркетинг, что эта практика способна повысить эффективность апселлинга и кросс-селлинга быстрее и дешевле чем, скажем, таргетированые объявления.

Можно выделить следующие преимущества почтового маркетинга, которые предопределили выбор данного перспективного развития ООО «Космовит»:

1. Дешевизна поддержки канала.

2. Возможность собрать актуальную базу своей аудитории.

3. Создание коммуникации между брендом и потребителем.

4. Эффективное привлечение к выполнению необходимых интеракций (расшаривание информации, просмотр рекомендаций, покупки и т. д.).

5. Возможность полной автоматизации процесса на основе информации о сегментах подписной базы.

6. Увеличение эффективности за счет персонализации на основе информации о клиенте.

Компании ООО «Космовит» возможно осуществлять еженедельную воскресную рассылку с дайджестом новостей компании и публикаций за неделю.

Возможно использование бесплатного сервиса для создания и рассылки красивых HTML писем CogaSystem.

Рассылка CogaSystem не является спам рассылкой. Система переправляет коммерческие предложения от клиентов исключительно подписчикам.

Абсолютно в каждой рассылке имеется возможность отписаться от того, чтобы получать новую корреспонденцию. Рассылка выполняется в

максимально эффективное время, что гарантирует максимальные результаты

Сервис Cogasystem.ru – аппаратно-программный комплекс исполнителя, позволяющий пользователю осуществлять передачу email-сообщений пользователя, получать отчеты о доставке таких сообщений, управлять базами, создавать email-сообщения в онлайн редакторе и пр., находящийся по адресу cabinet.cogasystem.ru, использование которого возможно посредством взаимодействия пользователя с продуктом по протоколу сети Интернет HTTP с использованием программ интернет-клиентов (браузеров).

Для этого необходимо зарегистрироваться в личном кабинете на сервисе CogaSystem.

В разделе «создать рассылку в личном кабинете необходимо выбрать вариант №1 – «С помощью онлайн конструктора» формируется сам текст письма для рассылки. Для этого достаточно выбрать нужные блоки с панели управления, заполнить его картинками или текстом.



Рисунок 15- Текст письма для Email-маркетинга ООО «Космовит»

После того, как письмо создано необходимо перейти к рассылке, когда осуществляется выбор отправителя и указывается тема письма. Предлагаем назвать рассылку «яблочный дайджест». В разделе Получатели указывается группа получателей письма.

И наконец, осуществляется сама рассылка по указанным получателям.

Сервис CogaSystem используется как платные, так и бесплатный план.

Бесплатный тарифный план автоматические получается при регистрации. Данный тарифный план дает возможность отправки неограниченного количества писем на 10 email адресов.

Если не достаточно лимита на Бесплатном тарифном плане, всегда можно докупить нужное количество рассылок. Для этого следует выберать подходящий тариф и оплатить его.

К платным тарифным планам относятся:

1. Письма по Факту, согласно тарифному плану. Покупка писем по факту удобна тем, что компания всегда знает сколько осталось на балансе. Этот тариф не сгораем, купив однажды пакет, он будет на балансе организации до полного израсходования. В базе может быть неограниченное количество адресатов.

2. Месячный План

Месячный тарифный план выгоден для тех, кто часто отправляет рассылки. Купив тариф на 10 000 подписчиков, компания может отправить им 50 тыс. писем за месяц, т.е пятикратно. Неизрасходованные отправки обнуляются через 30 дней с момента оплаты.

В качестве перспективного направления можно порекомендовать:

При приеме заказа обязательно:

1. Попросить заполнить анкету

2. Внести данные из анкеты и номер заказа с описанием услуги в базу клиентов (CRM)

3. Отправить информационное сообщение на мобильный с номером заказа, сроками исполнения, информацией о наших медиа, телефоном, купоном на скидку к следующему заказу и благодарнностью

4. Отправить аналогичное письмо на почту

5. Если заказ был выполнен сразу на месте, то в письме и сообщении сроки исполнения не указываются

6. После выполнения заказа вносятся пометки и дополнительная

информация в карточку клиента в базу (CRM)

3.2 Определение эффективности предложенных мероприятий

Таким образом, основная цель предлагаемых мероприятий - обеспечение продвижение ООО «Космовит», обеспечение устойчивого положения на рынке, максимальной информации об окружающей рыночной среде, что позволяет выработать оптимальную рекламную стратегию.

Так как основной целью ООО «Космовит» являлось увеличение объемов продаж, построим прогноз доходов и расходов с учетом всех предложенных мероприятий (таблица 10).

По среднестатистическим прогнозам влияния рекламы на развитие ООО «Космовит» установлено, что в результате проведения рекламной кампании происходит рост объёмов продаж на 5-15%.

Для расчета влияния рекламной кампании на объемы продаж ООО «Космовит» примем значение роста объемов продаж на уровне 10%.

Таким образом, рассчитаем прогноз объемов продаж ООО «Космовит» на 20189 прогнозный год.

Товарооборот = 28931 +28931*10/100 = 31824 тыс.руб.

Также в результате роста объемов продаж произойдет и рост затрат в ООО «Космовит».

В то же время рост затрат будет ниже, за счет экономии масштаба (экономия на постоянных затратах).

Издержки обращения = 24424 +24424 *7,4/100 = 26232 тыс.руб.

Рассчитаем валовой доход ООО «Космовит» в прогнозном 2019 году.

Валовой доход = 31824 -26232 = 5592 тыс.руб.

Прибыль продаж = 5592 – 932 = 4660 тыс.руб.

Прогнозируется, что в прогнозном году прочие расходы ООО «Космовит» не изменятся и составят, как и в 2017 году 554 тыс.руб.

Следовательно, прибыль ООО «Космовит» в прогнозном 2019 году составит:

Прибыль = 4660-554 = 4106 тыс.руб.

Все рассчитанные показатели на 2019 г. сведем в таблицу 14.

Таблица 14 - Прогноз продаж в ООО «Космовит» в результате реализации предложенных мероприятий в 2019 г., тыс. руб.

Показатели	Единица измерения	2018 (оценка)	2019 (прогноз)	Отклонения	
				Абсолютное +, -	Темп роста, %
Выручка	тыс.руб.	28931	31824	2893	110,00
Затраты	тыс.руб.	24424	26232	1808	107,40
Прибыль от продаж	тыс.руб.	3575	4660	1085	130,35
Рентабельность продаж	%	12,36	14,64	2,28	118,45
Прочие расходы	тыс.руб.	554	554	0	100,00
Прибыль предприятия	тыс.руб.	3021	4106	1085	135,92

Так по результатам анализа таблицы 14 видно, что произошел рост основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Космовит» в прогнозном 2019 году.

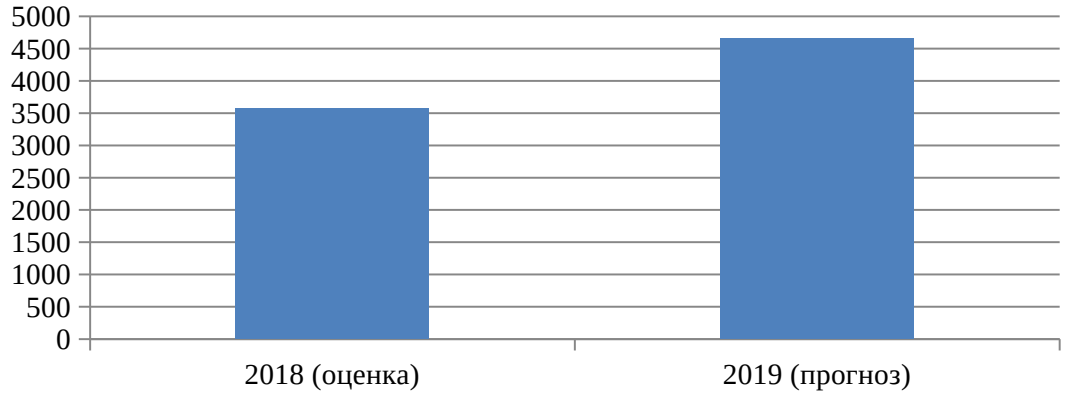


Рисунок 16 – Динамика прибыли ООО «Космовит»

Таким образом, необходимо отметить, что данные мероприятия имеют высокую эффективность для ООО «Космовит», так как произошло увеличение чистой прибыли ООО «Космовит» на 135,92% или на 1085 тыс.руб., рентабельность продаж выросла на 2,28% и достигла уровня 14,64%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На работу всех субъектов хозяйствования воздействует внутренняя и внешняя среда предприятия, при помощи которой определяют действий, а также путь их функционирования на долгосрочное время. Все это находится в зависимости от способностей субъектов к адаптации к определенным ожиданиям и некоторым требованиям окружения. Так, на сегодняшний день известны два подвида этого понятия: внутренняя и внешняя среда предприятия.

К внутренним факторам могут отнести основные элементы, а также подсистему структуры самой организации, способную обеспечить протекание ходов в ней. Понятие внешней среды организации представлено как совокупность субъектов, условий и факторов, которые, даже находясь за её пределами, могут воздействовать на ее общее поведение. Что такое окружение организации? Это совокупность разных неконтролируемых сил, с учетом которых предприятия должны осуществлять свою деятельность. Этот термин состоит из макро- и микроокружения (внешняя и внутренняя среда предприятия).

Вместе с этим, внутреннюю структуру представляют в качестве объектов, имеющих отношение как к субъекту хозяйствования в целом, так и к разным его структурным элементам. Её представляют как совокупность технологических, трудовых и экономических факторов, которыми управляют и регулируют в большей степени, чем внешнее окружение. Внутренней средой в организации являются организационные и технические условия деятельности, что можно отнести к результатам принятых решений в управлении. Внутреннюю и внешнюю среду предприятия должны всегда анализировать для того, чтобы выявить сильные и слабых свойства каждой стороны ее деятельности.

Это требуется для того, чтобы своевременно использовать

дополнительные возможности и приобретать некоторый внутренний потенциал. Определение слабых мест помогает в предотвращении усугубления угроз и опасностей. Внутренняя и внешняя среда предприятия тесно взаимосвязаны друг с другом. На их показатели влияет экономическое состояние общества, отображающее уровень доступности денежных и трудовых ресурсов, а также величину процентной ставки на вложенный капитал. Нельзя забывать и о ценах на сырье, материалы и услуги.

Есть политические факторы, находящиеся в зависимости от правящей партии в стране. Также немалую роль в этом вопросе отводится политике Президента и наличии (либо отсутствии) военных действий.

Разновидность внешнего окружения – культурная среда, к главным элементам которой относят собственно культуру, образование, религиозные традиции и нравственные нормы. Внутренняя и внешняя среда предприятия объединяют в себе разные факторы, которые проявляются независимо от осуществления деятельности субъекта хозяйствования с оказанием существенного воздействия на него. Так, к внешним факторам можно отнести элементы непосредственного воздействия, которые могут воздействовать на деятельность предприятия.

В условиях быстрых изменений в экономике очень важно своевременно принимать соответствующие меры реагирования.

Ни одна компания не сможет добиться успеха, если ее товары или услуги будут похожи на прочие предложения на рынке. Каждая компания должна стремиться к актуальному для потребителей позиционированию и дифференцированию. Грамотное управление маркетингом требует, чтобы каждая компания и предложение представляли в глазах целевого рынка отличительную и значительную идею.

Фармацевтический рынок России стремительно развивается. Ежегодно его объем увеличивается примерно на 14-15 %. Вместе с тем в этой отрасли существует много проблем, решением которых должно заниматься, в том числе и правительство РФ

Российский рынок фармацевтической продукции состоит из коммерческого и государственного сегмента. ООО «Космовит»» один из российских производителей фармпрепаратов и товаров для красоты и здоровья.

Основные конкурентные преимущества предприятия ООО «Космовит» состоят в качественном обслуживании и индивидуальном подходе, наличии широкого ассортимента фармацевтических товаров, широких возможностях для финансирования деятельности. Однако при этом стратегия деятельности в силу не разработанности стратегии ООО «Космовит» является недоработанной.

Основными проблемами ООО «Космовит» являются:

- отсутствие позиционирования реализуемых товаров,

- использование малоэффективных рекламных средств.

Используемые на сегодняшний день рекламные средства ООО «Космовит» позволяют решать лишь текущие и кратковременные задачи.

Данная ситуация во многом обуславливается отсутствием чётко разработанной стратегии продвижения ООО «Космовит» и недостаточным продвижением продукции.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что перед ООО «Космовит» стоит задача достижения лидерства по ряду стратегических направлений деятельности.

Стимулирование сбыта ООО «Космовит» включает в себя все виды деятельности по продвижению бренда, направленные на стимулирование действий покупателя, другими словами, способные стимулировать незамедлительную продажу детских товаров, и включают в себя, как правило, комплекс рекламных мероприятий.

Предполагается, что реализация разработанных в данной работе мероприятий будет способствовать повышению финансовых результатов ООО «Космовит».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аналоуи Ф. F. Стратегическое управление малыми и средними предприятиями. М .: Единство-Дана, 2017 – 400 с.

2. Арустамов Э.А. Основы бизнеса: Учебник. - М.: Дашков и К, 2015. - 230 с.

3. Балдин К.В., Воробъев С.Н., Уткин С.Н. Управленческие решения: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент». – 8-е издание. М.: Дашков и К°, 2017. – 494 с.

4. Виханский О.С. Стратегический менеджмент: учебник. - Москва: Гардарики, 2015. – 600 с

5. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. - М .: Omega-L, 2015. – 580 с.

6. Глудкин О.П., Горбунов И.М., Гуров А.П., Зорин Ю.Б. Универсальное управление качеством Москва, 2014 - 578 с.

7. Дашков Л.П. Торгово-торговая технология: учебник для студентов высших учебных заведений / Л.П. Дашков, В.К. Pambuhchiyants. - Москва: Издательский и книготорговый центр «Маркетинг», 2016.- 593 с.

8. Завгородняя А.А., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. - Санкт-Петербург: ПЕТР, 2015. – 480 с.

9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебник для вузов. - Москва: Аспект Пресс, 2015. – 300 с

10. Кабушкин Н.И. Основы управления. Учебник. - Мн.: НПЖ «ФУА», ЗАО «Экономпресс», 2014. – 600 с

11. Коммерческая посредническая деятельность на товарном рынке: учебник / А.В. Зырянов [и другие]; под. ed, A.V. Зырянов. - Екатеринбург, 2016.-416с.

12. Константинов Г.Н. Современный конкурс и новые задачи управления (лекционный семинар в Высшей школе экономики). Иркутск,

2014. – 508 с.

13. Лютенс Ф. Организационное поведение (издание 7). Москва: Инфра - М., 2016 – 320 с.

14. Медведев В.П. Основы управления. В 2 томах. Метод обучения. пособие. М .: ИКК «Дека», 2016. Т.2. – 560 с.

15. Милнер Б.З. Теория организаций. Москва: Инфра - М. 2015 – 520 с.

Памбухчиянц О.В. Организация торговли: Учебник. - М.: Дашков и К, 2014. - 294 с.

16. Памбухчиянц О.В. Основы коммерческой деятельности: Учебник. - М.: Дашков и К, 2016. - 284 с.

17. Портных В.В. Стратегия бизнеса: монография. – М.: Дашков и К, 2017. – 275 с.

18. Пугачев В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. - М.: КНОРУС, 2016. - 208 с.

19. Райцкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов - 3-е изд., Перераб. и дополнительные. - М.: Издательско-Торговая Корпорация «Дашков и Ко», 2014.-1012 с.

20. Тарбаева Е.М. Оценить рентабельность финансово-хозяйственной деятельности компании. // Главбух. - 2016. - №2. - из. 15

21. Ткаченко, А.В. RFM-анализ – эффективный инструмент увеличения повторных продаж // Интернет-маркетинг. – 2017. - №2. – С. 118-129.

22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Ю. Стратегический менеджмент. М.2016 – 530 с.

23. Управление: метод обучения. комплекс для студентов переписки и форм дистанционного обучения / Auth.-sost. L.P.Ermalovich. - Mn.: FUST BSU, 2016. – 670 с.

24. Эриашвили Н.Д. Основы управления: учебник для студентов университетов, изучающих экономические специальности / Эриашвили Н.Д.-

M: UNITY-DANA, 2017.- 271 с.

25. Эффективное управление российскими компаниями. Разработка стратегии развития, 2014 - 350 с.

26. Волкова Л. Методология проведения SWOT-анализа / [Электронный ресурс]. URL: http://m-arket.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html (дата обращения: 08/01/2017).

27. Интернет-маркетинг [Электронный ресурс] / Агентство “Ашманов и партнеры”. – М., 2014. – Режим доступа: http://www.ashmanov.com/marketing

28. Путилова М. Д. Факторы финансовой устойчивости // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2010. № 20. [Электронный ресурс]. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/faktory-finansovoy-ustoychivosti-predpriyatiya (дата обращения: 08/01/2017).

29. Кулакова И.С. Методологические подходы к оценке финансового состояния предприятия во время кризиса // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2011. № 1. [Электронный ресурс]. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-otsenke-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiya-v-period-krizisa (дата обращения: 08/01/2017).

30. Тронин А. Л. Актуальность оценки финансового состояния предприятия в условиях экономических санкций // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 8 [Электронный ресурс]. URL: http://web.snauka.ru/issues/2016/08/70768 (дата обращения: 08/01/2017).