

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА
КАЛИНКА»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 422 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Аксенова Артема Анатольевича

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. В условиях рыночной экономики в процессе развития для успешного управления организацией крайне важно найти продуманную стратегию роста, основанную на стратегическом анализе ее ключевых сильных сторон, приоритетов и целей и их связи, как с внутренней, так и с внешней средой организации.

Анализ внешней среды может дать важную информацию для того, чтобы руководство приняло ключевые решения для успешного краткосрочного и долгосрочного взаимодействия организации с внешней средой, тем самым сохраняя потенциал организации на уровне, достаточном для достижения ее стратегических целей или для быстрого реагирования на изменения окружающей среды. Именно поэтому стратегический анализ внешней среды считается очень важным инструментом, доступным руководству производственной организации для создания системы управления внешними процессами и ресурсами, минимизации предпринимательского риска, завоевания влияния на своих поставщиков и конкурентов и увеличения спроса на свою продукцию.

Степень разработанности проблемы в литературе. Вопросы стратегического анализа внешней среды рассматривались такими авторами как В. Архипов, В. Марков, В. Харченко, С. Кузнецов, Дворник И. В., Абалдова С. Ю., Исаенко А. В., Булгакова Н. В., Демидов А. В., Дзяпшина Л. Т. и Арифиллин М. В., Котляров Т. Д., Кузнецов Б. Т., Лейченко И. В., Моисеенко А. А., Полупина Н. Л., Разбиралова А. А. и Заводова и другие.

Целью работы является исследование процесса стратегического анализа внешней среды организации (на примере ООО «Мебельная фабрика Калинка») и разработка мероприятий его совершенствования.

В задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов: рассмотреть понятие, цели и значение стратегического анализа внешней среды организации; изучить переменные факторы внешней среды организации и уровни неопределенности среды с способы ее снижения; рассмотреть методы стратегического анализа внешней среды организации;

провести стратегический анализ внешней среды ООО «мебельная фабрика калинка»; рассмотреть общую характеристику деятельности ООО «Мебельная фабрика Калинка»; провести анализ рисков и внешней среды ООО «Мебельная фабрика Калинка»; выявить проблемы стратегического анализа внешней среды ООО «Мебельная фабрика Калинка»; разработать направления совершенствования стратегического анализа внешней среды для ООО «Мебельная фабрика Калинка»; предложить совершенствование методов и инструментов стратегического анализа: в ООО «Мебельная фабрика Калинка»; предложить оптимизацию процесса стратегического анализа ООО «Мебельная фабрика Калинка»; рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы стратегического анализа внешней среды организации» автором рассмотрено понятие, цели и значение стратегического анализа внешней среды организации, переменные факторы внешней среды организации, уровни неопределенности среды и способы ее снижения и методы стратегического анализа внешней среды организации

В экономической литературе существует великое множество определений внешней среды. Каждый автор, относительно переработанной и изученной информации и проведенных исследований, выдвигает свое понятие о внешнем окружении фирмы.

Понятие внешней среды трактуется как источник, питающий предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания его эффективной деятельности на должном уровне, и оказывающий сильнейшее воздействие на деятельность фирмы.

Понятие внешней среды так - совокупность степ факторов, переменных и ряда элементов: конкурентов, ресурсов, технологий и экономических условий, вводимых «извне», характеризующие условия, в которых

управляемая организация функционирует, достигает своих целей, эффективно управляет своими ресурсами и извлекает доходы.

Стратегический анализ внешней среды может способствовать более эффективному и успешному принятию этих решений, а также формированию успешного алгоритма взаимодействия организации с внешней средой, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о социальных, экономических, политических и технологических тенденциях в изменениях среды существования организаций.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами.

Различаются субъективные и количественные методы оценки. Субъективные методы включают так называемое «интуитивное» или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов. Однако имеется целый ряд количественных методов для построения макроэкономических прогнозов, в том числе:

Экономические модели. Этот метод состоит из регрессионных уравнений, которые описывают случайные отношения.

Неопределенность трактуется как «недостаточность сведений об условиях, в которых будет протекать экономическая деятельность, низкая степень предсказуемости, предвидения этих условий» [8].

Современные научные исследователи при оценке состояния и прогноза внешней среды компании наиболее часто используют несколько основных методик. Однако при анализе основных методик были выявлены их недостатки и преимущества. Часть предложенных методик основывается на анализе только факторов макроокружения организации (этот недостаток наиболее характерен для PEST- и PEST plus-анализа). Отсутствие факторов

непосредственного окружения компании является основным недостатком целей анализа внешней среды. Учитывая только факторы макросреды невозможно получить полное представление о состоянии внешней среды предприятия и прогнозах ее развития. Поэтому такой анализ считается односторонним. При учете только факторов непосредственного окружения предприятия (конкурентный анализ по Портеру) также следует говорить об одностороннем анализе.

Также выделяют и такие методики анализа внешней среды, в основе которых лежит принцип соотнесения факторов внешней и внутренней среды предприятия. К таким методикам относят SWOT-анализ и TOWS-анализ Х. Вайхриха. Данные методики основываются на определении факторов, влияющих как изнутри на предприятия, так и извне. После проводится соотношение факторов внутренней среды организации и требований внешней среды, в результате чего выявляются проблемные зоны деятельности предприятия.

При исследовании внешней среды предприятия необходимо использовать методику комплексного анализа окружающей.

Анализ внешней среды может и должен выступать инструментом, благодаря которому менеджер может держать под контролем факторы внешней среды организации. Позитивное воздействие внешней среды необходимо умело применять на пользу организации, а при обнаружении негативного влияния менеджер в зависимости от конкретных обстоятельств может использовать следующие три варианта поведения: незамедлительно принять меры по их компенсации, выиграть время, а затем принять меры, или же приспособиться к новой ситуации.

В главе 2 «Стратегический анализ внешней среды ООО «Мебельная фабрика калинка» автором дана общая характеристика деятельности ООО «Мебельная фабрика калинка», проведен анализ рисков и внешней среды ООО «Мебельная фабрика Калинка». Выявлены проблемы стратегического анализа внешней среды ООО «Мебельная фабрика Калинка»

Полное наименование организации: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА КАЛИНКА"

Цель деятельности мебельного предприятия «Мебельная фабрика Калинин» – производство и продажа качественной, функциональной и эстетически привлекательной мебели для дома, офиса и других пространств.

Для мебельной фабрики наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

На диаграммах «Галстук - бабочка» наглядно проанализированы основные риски для ООО «Мебельная фабрика Калинин».

Таким образом, видим, что конкурентоспособность разрабатываемой системы $K_f = 4,1$ является наилучшим результатом. Достоинствами разрабатываемой системы являются: точность - соответствие результата измерения истинному значению измеряемой величины, способности системы измерять значения приближенно к истинному значению; улучшение исследуемого процесса – оптимизация параметров, которые влияют на работу системы; а также стоимость по сравнению с конкурентными решениями будет наименьшая.

Из матрицы SWOT видно, что необходимо сделать упор на такие сильные стороны: для мебельной фабрики после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

Прямые конкуренты бренда «Калинка». В одном ценовом сегменте по уровню сервиса, стилистическому решению и эстетической подаче — Опрайм, Monnova, Vankov, BoConcept. По спросу, клиентоориентированности, ассортименту и ценообразованию — Братья Баженовы, Ardoni, Комфорт Плюс, Zatera, Диван.ру. Есть и бывалые крупные игроки, которые раньше конкурировали с нами, но сейчас ушли в тень —

Эстетика, «8 Марта», MZ. Однако недавно MZ были на выставке «Артдом», поэтому списывать их со счета нельзя. Их ценовой сегмент выше, модельный ряд консервативен, но известность среди дизайнеров, качество материалов, комфорт ППУ и функциональность механизмов — плавность и легкость использования — позволяют им по-прежнему удерживаться в премиум-сегменте.

По результатам STEEP-анализа внешнего окружения ООО «Мебельная фабрика Калинин» была построена диаграмма, которая изображена на рисунке 12, отражающая важность каждого конкретного фактора, влияющего на деятельность фабрики.

Фабрика работает в сравнительно нейтральной среде, близкой к агрессивной. Наибольшее влияние оказывают социальные (увеличение заинтересованности в нашей продукции), технологические и политико-правовые факторы, наименьшее - экологические.

Первая проблема заключается в нехватке достоверных сведений о микросреде. На региональном мебельном рынке много локальных производителей и федеральных сетей, но данные о действительных объемах реализации, уровне прибыльности, затратах на логистику и подходах к ценообразованию у других компаний недоступны. ООО «Мебельная фабрика Калинин» использует информацию из открытых источников, которые не дают реальных представлений о условиях сделок. Поэтому анализ положения среди конкурентов получается неполным.

Вторая проблема, это сложность учета косвенных факторов макросреды и их взаимодействия. Фабрика традиционно отслеживает очевидные параметры, курсы валют, ставки по кредитам, но недооценивает долгосрочные тренды, демографические сдвиги, изменений моделей потребления, требования к маркировке, экологическому классу ЛДСП. При этом факторы редко анализируются в связке. Например, рост ключевой ставки на стоимость кредитов, но и на ипотечный спрос. А значит на рынок корпусной мебели.

Третья проблема, это искажения краткосрочной ориентации и быстрого подхода.

Анализ внешней среды часто сводится к ежемесячному мониторингу цен на сырье и краткосрочным прогнозам спроса. Стратегические риски, технологические изменения, новые форматы торговли, ESG повестка, остаются за рамками планирования. Это приводит к запаздыванию решений. Например, фабрика поздно реагирует на рост спроса на модульную мебель и индивидуальные решения.

Четвертая проблема, это формальный характер инструментов SWOT, PESTEL, 5 сил Портера без привязки к операционной реальности. Инструменты используются как «обязательная галочка» для отчета, а не основа управленческих решений. В SWOT анализе сильные стороны формулируются общими фразами, а угрозы абстрактно. Отсутствует количественная оценка значимости факторов и вероятности их реализации.

Пятая проблема, недостаточная интеграция результатов анализа в бизнес-процессы. Даже если анализ проведен качественно, его выводы не всегда доводятся до исполнителей, не трансформируются в KPI и операционные планы.

В 3 главе «Направления совершенствования стратегического анализа внешней среды для ООО МФ «Калинка»» автором предложены совершенствование методов и инструментов стратегического анализа внешней среды ООО «Мебельная фабрика Калинка» и Оптимизации процесса стратегического анализа ООО «Мебельная фабрика Калинка»

Сценарный анализ — инструмент стратегического планирования, позволяющий компании подготовиться к различным вариантам развития событий во внешней среде. Для ООО МФ «Калинка» его внедрение особенно актуально из-за региональной специфики рынка: колебаний спроса, изменений в законодательстве, конкуренции с крупными федеральными игроками.

Цель внедрения — повысить устойчивость бизнеса за счет заблаговременной проработки стратегий реагирования на возможные изменения.

Внедрение сценарного анализа позволит ООО МФ «Калинка» не просто реагировать на изменения рынка, а предвидеть их и использовать как возможности. Систематическая работа с сценариями повысит устойчивость компании к кризисам, поможет эффективнее распределять ресурсы и укрепит позиции на региональном рынке. Ключевые факторы успеха — вовлеченность руководства, регулярность обновления данных и готовность сотрудников адаптироваться к новым подходам.

Для оптимизации процесса стратегического анализа предлагаем четкое распределение задач по срокам, ответственным лицам и форматам отчетности повышает прозрачность и эффективность стратегического анализа.

Для формирования единой базы данных требуется централизованное хранилище данных. Оно позволит избавиться от фрагментарности сведений и обеспечит более быстрый доступ к актуальной информации.

Рекомендуем начать внедрение сценарного анализа с пилотного проекта: проработать 2 сценария (оптимистичный и пессимистичный) для одного направления бизнеса (например, производство корпусной мебели). Провести обучение сотрудников основам сценарного анализа. Закрепить ответственность за актуализацию сценариев в должностных инструкциях.

Высокий показатель ROI означает, что каждый вложенный рубль принес компании 1 рубль 12 копеек прибыли (с учетом экономии и дополнительного дохода). Это высокий уровень эффективности инвестиций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В теоретической части ВКР было выявлено, что анализ внешней среды представляет собой процесс, с помощью которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, с целью определить возможности и угрозы для фирмы. В современных рыночных условия предприятиям необходимо проводить

анализ внешней среды для успешного функционирования в условиях конкуренции и изменчивости окружающей среды.

Анализ внешней среды может и должен выступать инструментом, благодаря которому менеджер может держать под контролем факторы внешней среды организации. Позитивное воздействие внешней среды необходимо умело применять на пользу организации, а при обнаружении негативного влияния менеджер в зависимости от конкретных обстоятельств может использовать следующие три варианта поведения: незамедлительно принять меры по их компенсации, выиграть время, а затем принять меры, или же приспособиться к новой ситуации.

Проанализировав стратегический анализ внешней среды ООО «Мебельная фабрика калинка» выявили, что из матрицы SWOT видно, что необходимо сделать упор на такие сильные стороны: для мебельной фабрики после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

Фабрика работает в сравнительно нейтральной среде, близкой к агрессивной. Наибольшее влияние оказывают социальные (увеличение заинтересованности в нашей продукции), технологические и политико-правовые факторы, наименьшее - экологические.

Для ООО «Мебельная фабрика Калинка» сложности в стратегическом анализе внешней среды имеют системный характер. Они возникают не столько от нехватки данных, а от трудностях в их трактовке, от стремительно происходящих изменениях. Правильно выстроенный стратегический анализ внешней среды считается эффективным, если выводы удастся внедрить в управленческую практику. Именно такой подход даст фабрике возможность стабильно расти, несмотря на высокий уровень неопределенности и острую конкуренцию.

В третьей главе предложены внедрение сценарного анализа как инструмент стратегического планирования, позволяющий компании

подготовиться к различным вариантам развития событий во внешней среде. Для ООО МФ «Калинка» его внедрение особенно актуально из-за региональной специфики рынка: колебаний спроса, изменений в законодательстве, конкуренции с крупными федеральными игроками.

Цель внедрения — повысить устойчивость бизнеса за счет заблаговременной проработки стратегий реагирования на возможные изменения.

Для оптимизации процесса стратегического анализа предлагаем четкое распределение задач по срокам, ответственным лицам и форматам отчетности повышает прозрачность и эффективность стратегического анализа. Экономическая эффективность предложенных мероприятий показывает, что внедрение оптимизации стратегического анализа внешней среды для МФ «Калинка» дает не только финансовые, но и стратегические преимущества.