

*Мишулина Ольга Владимировна*

DOI 10.31483/r-63984

## **ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ТОРГОВУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ**

***Аннотация:** в исследовании представлены анализ внешней среды торгового предприятия на основе современных методов оценки его стратегических возможностей. Проанализированы понятие и особенности внешней среды коммерческих организаций; проведен PEST-анализ кондитерской отрасли, анализ профиля среды косвенного воздействия на торговое предприятие с использованием экспертной оценки; выявлены возможности и угрозы с помощью метода их позиционирования; определена степень интенсивности конкурентной борьбы на основе пяти факторной модели Портера. Результатом исследования является выработка возможных направлений развития торгового предприятия в перспективе с помощью метода SWOT-анализа и установления взаимосвязи при оценке влияния организационной среды на торговое предприятие методом «анализа перекрестного воздействия», что позволило сформулировать четыре набора возможных стратегических альтернатив.*

***Ключевые слова:** торговое предприятие, внешняя среда прямого воздействия, внешняя среда косвенного воздействия, PEST-анализ, SWOT-анализ, стратегия.*

***Abstract:** the study presents an analysis of the external environment of a trading enterprise based on modern methods for assessing its strategic capabilities. The concept and features of the external environment of commercial organizations are analyzed; PEST analysis of the confectionery industry, analysis of the environmental profile of the indirect impact on the trading company using expert judgment; identified opportunities and threats using the method of positioning; The degree of intensity of competition based on the five factor model of Porter is determined. The result of the*

*study is the development of possible directions for the development of a trading enterprise in the future using the SWOT method – analysis and establishing relationships in assessing the impact of the organizational environment on a trading company using the «cross-impact analysis» method, which made it possible to formulate four sets of possible strategic alternatives.*

**Keywords:** *trading company, external environment of direct impact, external environment of indirect impact, PEST-analysis, SWOT-analysis, strategy.*

Эффективное управление организацией возможно лишь при наличии долгосрочных целей и перспектив, т. е. при продуманной стратегии. Традиционно менеджмент организации основное внимание уделял внутренним организационным факторам, таким как лидерство, мотивация, контроль. Однако подобные подходы к проблеме разработки стратегии следует считать ограниченными, закрытыми. В условиях глобализации роль внешних факторов резко возрастает даже для организаций, поставляющих свою продукцию на внутренний рынок. Эффективный менеджер должен отслеживать происходящие во внешней среде изменения и адекватно на них реагировать. Внешняя среда менеджмента оказывается одной из влиятельных сил, поэтому ее необходимо использовать для повышения конкурентоспособности организации. Актуальным становится поиск путей повышения эффективности деятельности организации в меняющейся внешней среде, что и определило выбор темы настоящего исследования.

Цель исследования – разработка мероприятий по снижению неопределенности внешней обстановки на основе стратегического анализа внешней среды торговой организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) провести оценку влияния факторов внутренней и внешней среды на деятельность торговой организации;

2) обосновать основные направления деятельности торговой организации в долгосрочной перспективе на основе выявленных возможностей и угроз со стороны внешней среды.

Предметом исследования выступают переменные внешней среды, а также процессы адаптации торговой организации к ее изменению

Объектом исследования выступает торговая деятельность коммерческой организации.

Изучение литературных источников по вопросам понятия внешней среды организации показало, что существующие определения данной категории менеджмента под внешней средой организации понимают институты, факторы и условия, которые находятся вне самой организации и потенциально влияют на результаты ее деятельности [1, с. 105; 2, с. 15]. Факторы среды в определениях носят названия переменных, а совокупность институтов, факторов и условий обобщенно называют элементами, а также источниками, питающими организацию. Если бы внешняя окружающая среда организации никогда не менялась, то не возникало бы никаких проблем менеджмента. Однако она меняется и скорость таких изменений не постоянна, поскольку это связано с различиями, как в сферах деятельности организаций, так и во внутреннем потенциале организаций. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха и способности выжить. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Анализ научной литературы по теории и практике менеджмента [3, с. 37] показал, что внешнюю среду организации можно характеризовать различным образом (взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность и неопределенность). В стратегическом управлении все переменные внешней среды организации рассматривают с двух точек зрения [4, с. 31]:

1) с содержательной, при этом выделяя 4–7 крупных групп факторов (политические и правовые, экономические, социальные и культурные, технологические, международные);

2) с влиятельной, выделяя факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.

Внешняя среда прямого воздействия характеризует параметры и ситуацию деятельности на отдельно взятом рынке, представляющем для организации особый интерес. К микросреде относятся силы, действующие в сфере, непосредственно примыкающей к ней, которые могут влиять на ее способность обслуживать клиентов (покупатели, поставщики, конкуренты, посредники, средства массовой информации). Вторая часть – «дальнее» окружение – включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное (макроэкономические факторы). Менеджеры не могут управлять параметрами дальнего окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Практический смысл анализа внешней и конкурентной среды для организации состоит в выявлении угроз и возможностей для бизнеса, которые могут вытекать из происходящих «вовне» и его процессов. Структура стратегического анализа внешней среды организации включает:

- 1) анализ факторов глобальной и макросреды организации;
- 2) анализ конкурентной обстановки организации;
- 3) анализ ключевых внешних стейкхолдеров организации.

Проведем оценку внешней среды торговой организации с использованием известных методов анализа стратегических возможностей (PEST-анализ, SWOT-анализ, модель 5-ти сил М. Портера). Основная общая цель рассматриваемого торгового предприятия, причина его существования, которая выделяет его среди других оптовых торговых предприятий подобного типа – удовлетворение потребностей населения Костанайской области в кондитерских шоколадных

изделиях всемирно известного бренда Ferrero на основе предоставления качественных услуг через систему оптовой торговли.

Рассмотрим динамику изменения величины прибыли от продаж в среднем за период 2016–2018 гг. по данным таблицы 1. В 2018 г. по сравнению с 2016–2017 гг. денежная выручка от реализации товаров увеличилась на 12%, а себестоимость реализованной продукции – на 9%, это привело к росту валовой прибыли торгового предприятия на 19%. Расходы периода за анализируемые годы имеют тенденцию к росту на 15%, однако величина операционной прибыли после вычета коммерческих и административных расходов получена в размере 32035 тыс. тенге в 2018 г., что на 5421 тыс. тенге больше, чем в 2016–2017 гг.

Таблица 1

Динамика величины прибыли предприятия, тыс. тенге

Показатели	Период		Коэффициент изменения показателей
	2016–2017 гг.	2018 г.	
Денежная выручка от реализации продукции	105613	118619	1,12
Себестоимость реализованной продукции	71817	78281	1,09
Валовая прибыль	33796	40338	1,19
Расходы периода, всего	7182	8303	1,15
Прибыль (+), убыток (–) от продаж	26614	32035	1,20

Для измерения эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия следует использовать относительные показатели: уровень издержек обращения, рентабельность оборота и активов (табл. 2).

Таблица 2

Уровень рентабельности торговой деятельности предприятия

Показатели	Период		Коэффициент изменения показателей
	2016–2017 гг.	2018 г.	

Объем товарооборота, тыс. тенге	105613	118619	1,12
Сумма издержек обращения, тыс. тенге	78999	86584	1,09
Уровень издержек обращения, %	74,8	72,9	– 1,9 п.п.
Сумма активов, тыс. тенге	90160	92865	1,03
Среднегодовая численность работников, чел.	24	26	1,08
Уровень годовой производительности труда, тыс. тенге	1109	1232	1,11
Рентабельность продаж, %	32,0	34,0	+ 2,0 п.п.
Рентабельность активов, %	29,5	34,5	+ 5,0 п.п.

Рентабельность торговой деятельности предприятия за 2016–2018 гг. имеет положительную тенденцию и показывает, что на 100 тенге издержек обращения приходится 72,9 тенге товарооборота; 100 тенге полученной выручки обеспечивают 34 тенге прибыли.

Сканирование внешней среды торгового предприятия состоит в мониторинге окружающей среды, оценке полученных данных и доведении результатов до ключевых сотрудников организации, посредством проведения PEST-анализа [6, с. 1] влияния факторов на деятельность предприятия (табл. 3).

Таблица 3

### PEST-анализ макросреды торгового предприятия

Фактор	Вероятность	Проявление	Возможные ответные меры торгового предприятия
1	2	3	4
Экономические факторы			

Стабильность денежной единицы	Низкая	Девальвация национальной валюты по отношению к ведущим валютам мира; Рост цен на импортные товары (работы, услуги) минимум на 20–30%.	Разработка программы формирования спроса и стимулирования сбыта накупаемый потребителями товар, исходя из его объема. Предоставление товарного кредита. Рост цен на импортные товары
	Средняя	Падение курса российского рубля по отношению к тенге	Снижение цен на товары, завозимые из России. Рост товарооборота
Экономический спад	Высокая	Замедление темпов роста ВВП; Рост инфляции; Замедление темпов роста реальных доходов (снижение покупательной способности доходов)	Снижение темпов роста объемов товарооборота. Управление закупками и запасами на предприятии. Управление издержками обращения торгового предприятия
Таможенное регулирование	Средняя	Ужесточение конкуренции вследствие снижения цен на российские и белорусские товары. Рост таможенных тарифов на товары, импортируемые из третьих стран	Установление партнерских отношений с поставщиками из России на основе дистрибуции российских товаров
Процентные ставки, доступность кредитов	Средняя	Повышение уровня процентных ставок, снижение доступности кредитов	Отказ от использования банковского кредита. Сокращение товарооборота
Политический фактор			
Степень государственного регулирования экономики	Высокая	Регулирование внешней торговли в рамках ТС и Евразийского ЭС	Установление долгосрочных взаимовыгодных связей с поставщиками товаров в рамках Таможенного и Евразийского экономического союза
Политическая стабильность и последовательность власти	Высокая	Демократия, инвестиционная привлекательность, установление внешнеэкономических связей	Формирование долгосрочных и стратегических планов предприятия. Осуществление внешнеэкономической деятельности

Законодательная база	Высокая	Создание государством благоприятной среды для предпринимательства	Выбор режима налогообложения, осуществление внешнеэкономической деятельности, регулирование трудовых отношений
Отношения с региональными властными структурами	Средняя	Оказание региональными властными структурами финансовой и нефинансовой помощи развитию малого и среднего бизнеса	Участие в региональных государственных программах по развитию малого и среднего бизнеса Костанайской области
Социальный фактор			
Демографическая ситуация	Средняя	Увеличение темпов роста численности населения	Корректировка объема товарооборота предприятия исходя из целевых групп
Прогноз занятости	Средняя	Сокращение занятых в общественном производстве	Сохранение работников предприятия за счет введения не полного рабочего дня или не полной рабочей недели
Уровень доходов населения	Средняя	Снижение покупательной способности населения	Формирование целевых групп и соответствующего ассортимента продукции предприятия
Стиль жизни	Высокая	Направленность на здоровый образ жизни и правильное питание	Предложение качественных кондитерских товаров
Технологический фактор			
Появление новых технологий	Высокая	Развитие интернет-торговли Установление связей с поставщиками и потребителями товаров через Интернет	Применение IT-технологий для ведения бухгалтерского и налогового учета, управления торговлей. Поиск поставщиков товаров через сеть Интернет Создание интернет-сайта предприятия

Оценим относительную значимость отдельных наиболее важных факторов среды косвенного воздействия для торгового предприятия с помощью метода составления профиля среды и экспертной оценки руководителя и специалистов предприятия (табл. 4).



Таблица 4

## Профиль среды косвенного воздействия на предприятие

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D = A \times B \times C$
1	2	3	4	5
Стабильность денежной единицы по отношению к ведущим валютам мира	3	2	– 1	– 6
Стабильность денежной единицы по отношению к российскому рублю	3	3	+ 1	+ 9
Экономический спад	2	2	– 1	– 4
Итого				– 1
Степень государственного регулирующего экономики	1	1	+ 1	+ 1
Политическая стабильность и последовательность власти	2	1	+ 1	+ 2
Итого				+ 3
Демографическая ситуация	3	2	+ 1	+ 6
Уровень доходов	3	3	– 1	– 9
Стиль жизни	3	3	+ 1	+ 9
Итого				+ 6
Появление новых технологий	2	2	+ 1	+ 4
Итого				+ 4
Всего				+ 12

Каждому из факторов экспертным образом давалась оценка его важности для отрасли торговли продуктами питания по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение; оценка его влияния на торговое предприятие по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствует влияние; оценка направленности влияния по шкале: +

1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность. Анализ профиля макросреды предприятия показал, что количество положительно влияющих факторов социальной среды (+ 7) преобладает над количеством негативно влияющих (+ 3). В целом интегральная оценка показала, что относительно наиболее важное значение для торгового предприятия и, заслуживающие внимания, имеют экономические и социальные факторы, меньшего внимания заслуживают политические и технологические факторы.

Изучение внешней среды торгового предприятия позволяет выделить те ее факторы, которые открывают перед ним возможности развития, и те, которые создают угрозы. Перечень внешних стратегических факторов приведен ниже (табл. 5).

Таблица 5

## Анализ фактора возможности / угрозы для торгового предприятия

Потенциальные внешние возможности	Потенциальные внешние угрозы
1	2
Ослабление позиций фирм-конкурентов	Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют по отношению к национальной валюте и валюте стран-участниц ЕАЭС
Увеличение темпов роста рынка шоколадных яиц и конфет ТМ Ferrero	Рост продаж товаров-заменителей вследствие снижения торговых барьеров и тарифов в ТС и благоприятной торговой политики ЕАЭС
Расширение функциональных свойств товара с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов (оформление букетов из шоколадных яиц для подарков)	Снижение темпов роста рынка из-за высокой зависимости российской кондитерской фабрики (г. Владимир) ТМ Ferrero от украинских фабрик по производству игрушек для Киндеров
Появление новых рынков или сегментов рынка вследствие экономической интеграции в рамках ЕАЭС	Изменение во вкусах и предпочтениях потребителей Киндеров (использование белого шоколада вместо молочного; возможность несчастных случаев с детьми при проглатывании игрушки)
Использование интернет-торговли	Растущая требовательность покупателей и поставщиков

Проведем оценку возможностей торгового предприятия с помощью метода их позиционирования (рис. 1).

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на предприятие		
	Сильное	Умеренное	Малое влияние
	Высокая вероятность	Расширение функциональных свойств товара	Использование интернет-торговли
	Средняя вероятность	Увеличение темпов роста рынка	
	Низкая вероятность	Появление новых рынков или сегментов рынка	Ослабление позиций фирм-конкурентов

Рис. 1. Матрица возможностей предприятия

На рис. 1 видно, что возможности, попадающие на поля ВС (Расширение функциональных свойств товара с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов: оформление букетов из шоколадных яиц для подарков), ВУ (использование интернет-торговли) и СС (увеличение темпов роста рынка шоколадных яиц и конфет ТМ Ferrero, вследствие снижения торговых барьеров и тарифов в ТС и благоприятной торговой политики ЕАЭС), необходимо обязательно использовать предприятию.

Оценим угрозы со стороны внешней среды по отношению к торговому предприятию (рис. 2).

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на предприятие			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
	Высокая вероятность		Снижение темпов роста рынка	
	Средняя вероятность	Рост продаж товаров-заменителей		Растущая требовательность покупателей и поставщиков

Низкая вероятность	Изменение во вкусах и предпочтениях потребителей	Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками		
--------------------	--	---	--	--

Рис. 2. Матрица угроз предприятия

Угрозы, попавшие в поле СР (Рост продаж товаров-заменителей) требует обязательного устранения.

Анализ казахстанского рынка шоколада показал, что для торгового предприятия в ближайшей и отдаленной перспективе он является привлекательным для продвижения шоколадных кондитерских изделий ТМ Ferrero, относящихся к премиум-классу. Современные технологии, использование новых ингредиентов позволяют выпускать оригинальные и функциональные продукты ТМ Ferrero. Также можно выделить еще одну тенденцию данной торговой марки – ориентация на детей и мобильность: производитель выпускает продукты в мини-упаковке, которые удобны для потребления вне дома.

Анализ конкурентной среды в отрасли позволяет установить, какие силы определяют степень интенсивности конкурентной борьбы (таблица 6).

По итогам анализа с помощью пяти факторной модели Портера [7, с.625] можно сделать вывод, что признаками прочной конкурентной позиции предприятия являются:

- компетентность и известность;
- значительная доля рынка;
- наличие «приверженцев» ТМ Ferrero;
- индивидуализированная продукция в сочетании с дифференциацией;
- преимущество в затратах.

Таблица 6

### Анализ пяти сил конкуренции по Портеру

Фактор	Характеристика
Угроза появления новых конкурентов	Степень угрозы низкая, поскольку торговое предприятие уже известно, имеет приверженцев ТМ Ferrero со стороны покупателей, преимущество по издержкам и масштабам реализации, т.е. ниша рынка шоколадной продукция ТМ Ferrero занята и вполне удовлетворяет спрос потребителей в Костанайской области. Барьеры входа высокие: сложный для новичков доступ к каналам распределения, значительный объем инвестиций, связанный с приобретением специальных транспортных средств и оборудованием складов
Угроза усиления интенсивности конкуренции в отрасли	Степень угрозы высокая. Конкурентов на рынке много, каждый стремится к продвижению сильных брэндов производителей шоколадной продукции, которые формируют сеть дистрибьюторов, развивают собственную розничную торговлю в виде фирменных магазинов или отделов в супермаркетах. Активно развивается интернет-торговля шоколадными кондитерскими изделиями
Угроза товаров-заменителей	Степень угрозы средняя, несмотря на то, что продукция индивидуализированная. Вероятность наступления несчастных случаев с детьми при проглатывании игрушек из Киндеров и замена молочного шоколада на белый могут повлиять на изменение вкусов и предпочтений потребителей продукции
Угроза усиления власти покупателей	Степень угрозы низкая, потому что у клиента нет возможности менять поставщика (Россия) продукции ТМ Ferrero, он сам не может стать его покупателем, клиенты не способны сформировать «консолидированную» группу. Издержки, связанные со сменой поставщика для клиента значительны (Польша, Италия)
Угроза усиления рыночной власти поставщиков	Степень угрозы высокая, поскольку имеется единственный российский поставщик шоколадной продукции ТМ Ferrero в РК. Он организуют свой сбыт через крупных оптовиков и создает региональные представительства в крупных городах, высокая степень индивидуализации продукта в сочетании с его дифференциацией

К слабому признаку конкурентной позиции торгового предприятия можно отнести возможность ухудшения репутации продукции ТМ Ferrero у потребителей. Поэтому предприятия должно иметь достаточный потенциал для возможности по продвижению других брэндов кондитерской продукции Ferrero, либо другой торговой марки в Костанайской области.

Проведем сравнение анализируемого торгового предприятия с лидерами рынка шоколадной продукции в Костанайской области (табл. 7).

Таблица 7

## Сравнительная характеристика лидеров рынка и торгового предприятия

Организации	Конкурентные преимущества							
	Узнаваемость брэнда	Качество продукции	Наличие продукто- рыночной стратегии	Приемлемые цены	Гибкая система скидок	Обучение и практическая подготовка специалистов	Возможность дальнейшего использования продукции	Широта и глубина ассортимента
Анализируемое предприятие	–	+	+	+	+	–	+	+
Конкурент 1	–	+	+	+	+	+	–	+
Конкурент 2	+	+	+	+	+	+	–	+
Конкурент 3	+	+	+	+	+	+	–	+

По качеству продукции, уровню рыночных цен, широте и глубине ассортимента, условиям оптовой продажи и наличию продуктово-рыночной стратегии торговое предприятие не уступает своим главным конкурентам, а по возможности дальнейшего использования продукции (игрушки) линии Киндер имеет преимущество. На основании узнаваемости брэндов кондитерских изделий из шоколада торговые предприятия нельзя отнести к явным конкурентам, поскольку все они представляют разных производителей (отечественных и зарубежных). Проведенный анализ конкурентной среды показал, что ключевыми факторами успеха (КФУ) торгового предприятия являются:

- 1) уникальность продукции;
- 2) эффект масштаба и опыта.

Суммарное воздействие пяти рассмотренных сил, с учетом их изменения во времени в значительной степени определяет характер конкурентной борьбы на базовом рынке и способность торгового предприятия реализовать свое конкурентное преимущество перед организациями, торгующими кондитерскими шоколадными изделиями в Костанайской области. Необходимо разработать

деловую стратегию, она должна быть направлена на создание защиты от конкурентного давления, это обеспечит надежную позицию в конкурентной борьбе. Торговому предприятию следует придерживаться стратегии фокусирования, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на определенной части продукции и/или географическом районе. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил. В случае этой стратегии задачей для торгового предприятия является концентрация:

- 1) на конкретной группе потребителей: дети и подростки, а также люди с доходом выше среднего;
- 2) на сегменте рынка – премиум (индивидуализация продукта, т.е. наличие отличительных черт);
- 3) на географическом районе – Костанайская область.

Одной из наиболее важных групп влияния на деятельность торгового предприятия выступают его экономические партнеры – внешние стейкхолдеры (клиенты и поставщики). Постоянными клиентами торгового предприятия являются юридические лица – 70,0% и индивидуальные предприниматели Костанайской области – 30%. Для своих клиентов торговое предприятие предоставляет:

- гибкую систему скидок, в том числе сезонных;
- оптимальные сроки поставки с момента получения заявки;
- различные формы оплаты;
- отгрузку со склада автомобильным транспортом;
- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- постоянное расширение ассортимента предлагаемой продукции;
- гарантию качества на продукцию.

В торговое предприятие кондитерская шоколадная продукция ТМ Ferrero поставляется из России. Благодаря высокому качеству, эксклюзивности и

отличным вкусовым характеристикам продукция Ferrero практически сразу получила признание российских и казахстанских потребителей. С поставщиком продукции на основе договоров дистрибуции торговое предприятие работает на постоянной основе на протяжении более 5 лет и имеет крупные действующие договора. Данный поставщик является не единственным, с кем намерено сотрудничать торговое предприятие, которое непрерывно следит за рынком продукции Ferrero, анализирует уровень цен со стороны производителей и конкурентов. Маркетинговые усилия предприятия направлены на постоянный поиск новых альтернативных партнеров (Польша), способных удовлетворить потребности предприятия в продукции, не только в количественном, но и в качественном аспектах, а также, что немаловажно, в ценовом.

Завершающим этапом стратегического анализа внешней среды торгового предприятия является выработка возможных направлений развития в перспективе. К наиболее распространенным и признанным методам выбора стратегических приоритетов относят SWOT-анализ [5, с. 1], который учитывает внутренние сильные и слабые стороны организации и внешней среды, которая представляется в виде возможностей и угроз (табл. 8).

Таблица 8

## SWOT-анализ деятельности торгового предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
Хорошая репутация у покупателей и в общественной среде	Ограниченность в финансовых средствах для развития
Признанный лидер рынка продукции ТМ Ferrero	Слабая организационная культура
Использование эффекта масштаба и опыта	Отсутствие собственного интернет-сайта
Отлаженный процесс закупки и продвижения продукции до потребителей	Давление со стороны товарных конкурентов
Индивидуализация продукта в сочетании с дифференциацией	Деятельность сосредоточена на единственной торговой марке Ferrero
Возможности	Угрозы
Ослабление позиций фирм-конкурентов	Выход на рынок иностранных конкурентов



Увеличение темпов роста рынка шоколадных яиц и конфет ТМ Ferrero	Рост продаж товаров-заменителей (шоколадных батончиков и шоколадной плитки в мини упаковке)
Расширение функциональных свойств товара с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов (оформление букетов из шоколадных яиц для подарков)	Снижение темпов роста рынка из-за высокой зависимости российской кондитерской фабрики (г. Владимир) ТМ Ferrero от украинских фабрик по производству игрушек для Киндеров
Появление новых рынков или сегментов рынка вследствие экономической интеграции в рамках ЕАЭС	Изменение во вкусах и предпочтениях потребителей Киндеров (использование белого шоколада вместо молочного; возможность несчастных случаев с детьми при проглатывании игрушки)
Использование интернет-торговли	Растущая требовательность покупателей и поставщиков

Анализ показал, что самой серьезной угрозой для данного предприятия является рост продаж товаров-заменителей (шоколадных батончиков и шоколадных плиток в мини упаковке) и изменение во вкусах и предпочтениях потребителей продукции (акцент на темный плотный шоколад с уникальными качествами для здоровья). Критическое состояние для предприятия возникнет в случае выхода на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют по отношению к национальной валюте и валюте стран-участниц ЕАЭС. Все это может привести к сокращению товарооборота, уменьшению величины прибыли и ухудшению финансового состояния торгового предприятия и сделает торговое предприятие уязвимым в конкурентной борьбе. В связи с этим могут быть предложены следующие действия:

- рассмотреть возможность предоставления скидок за «верность» группе покупателей, с которыми существуют длительные торговые связи;
- акцентировать во всех маркетинговых мероприятиях высокое качество и престижность предоставляемых продуктов, что позволит удержать или завоевать рыночный сегмент (категорию покупателей), для которых потребительная стоимость продукции и имидж является первостепенными;

- исследовать целесообразность изменения товарного ассортимента с учетом перехода на товары-заменители;
- создать собственный интернет-сайт с целью повышения информированности существующих и потенциальных клиентов о продукции ТМ Ferrero, а также предлагать товары через Интернет;
- формировать элементы сильной организационной культуры, повышать качество и эффективность управленческой деятельности.

SWOT-анализ используют для выявления возможных направлений развития предпринимательской деятельности. Рассмотренный метод оценки позволяет анализировать каждый ключевой фактор, любое событие или тенденцию, но не затрагивает их взаимозависимость.

Установить взаимосвязи при оценке влияния организационной среды на торговое предприятие можно применяя метод «анализа перекрестного воздействия». Эффективным инструментом рассматриваемого метода является перекрестная матрица Eurokip [8 с. 130]. Особенности данного подхода заключаются в том, что опасности и новые возможности прогнозируются на основе ожидаемых будущих отклонений от сложившихся в прошлом тенденций, а сильные и слабые стороны предприятия, напротив, воспринимаются в связи с прошлыми тенденциями.

Перекрестная матрица предполагает, что сильные и слабые стороны предприятия могут быть использованы для извлечения выгод, которые несут новые возможности; при этом последствия угроз сведены к минимуму. Элементы матрицы указывают желательные изменения приоритетов, установленных ранее при оценке возможных последствий решения стратегических задач.

Возможные направления развития торгового предприятия в перспективе представлены в табл. 9.

Результаты анализа позволяют сделать вывод о том, что торговое предприятие имеет такие главные достоинства как хорошая репутация у покупателей и в общественной среде, отлаженная технология продвижения товара до потребителя, наличие эффекта от масштаба и опыта в торговой деятельности и индивидуализированный продукт.

Таблица 9

## Матрица TOWS для торгового предприятия

Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
	Хорошая репутация у покупателей и в общественной среде	Ограниченность в финансовых средствах для развития
	Признанный лидер рынка продукции ТМ Ferrero	Слабая организационная культура
	Использование эффекта масштаба и опыта	Отсутствие собственного Интернет-сайта
	Отлаженный процесс закупки и продвижения продукции до потребителей	Давление со стороны товарных конкурентов
	Индивидуализация продукта в сочетании с дифференциацией	Деятельность сосредоточена на единственной торговой марке Ferrero
Внешние факторы		
Возможности	Стратегии SO	Стратегии WO
Ослабление позиций фирм-конкурентов	Стратегия роста: увеличение ассортимента товаров ТМ Ferrero, предлагаемых на нынешнем рынке; расширение предложения текущей и новой продукции ТМ Ferrero на нынешнем рынке	Конкурентная стратегия: Фокусирования – концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на определенной части продукции и/или географическом районе
Увеличение темпов роста рынка		
Расширение функциональных свойств товара (оформление букетов из шоколадных яиц для подарков)		
Появление новых рынков или сегментов рынка вследствие экономической интеграции в рамках ЕАЭС		
Использование интернет-торговли		
Угрозы	Стратегии ST	Стратегии WT

Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками	Стратегия разворота: повышение эффективности торговой деятельности первый этап – ограничение (снижение деятельности и затрат); второй этап – укрепление (стабилизация деятельности после ограничения)	Стратегия связанной организации: дистрибьютор другой торговой марки в обмен на долгосрочное взаимодействие
Рост продаж товаров-заменителей (шоколадных батончиков и шоколадной плитки в мини упаковке)		
Снижение темпов роста рынка		
Изменение во вкусах и предпочтениях потребителей		
Растущая требовательность покупателей и поставщиков		

На этих сильных сторонах деятельности может основываться стратегия роста – расширение предложения текущей и новой продукции торговой марки Ferrero на старом рынке.

Такие слабые стороны деятельности торгового предприятия как отсутствие собственного интернет-сайта, концентрация деятельности на единственной торговой марке с ограниченными финансовыми возможностями делают ее уязвимой в конкурентной борьбе. Стратегия фокусирования позволит сгладить слабые стороны его деятельности.

Торговое предприятие может использовать возможности расширения функциональных свойств товара – применение его для оформления букетов из шоколадных яиц для подарков, а также применять интернет-торговлю.

Больше всего торговое предприятие должно опасаться таких угроз как снижение покупательной способности клиентов в связи с девальвацией национальной валюты, смены потребительских предпочтений, роста продаж товаров-заменителей, которые приведут к его разрушению. В этих условиях необходимо прибегнуть к стратегии разворота, направленной на повышение эффективности торговой деятельности, чтобы обеспечить себе надежную защиту. В противном случае ему придется отказаться от независимости, становиться поставщиком или дистрибьютором другой организации в обмен на

долгосрочное взаимодействие. Это будет гарантировать ему сохранение бизнеса за счет долгосрочного контракта.

Таким образом, матрица TOWS (обратная версия SWOT) позволила получить четыре набора возможных стратегических альтернатив развития торгового предприятия.

### ***Список литературы***

1. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: Инфра-М, 2006. – 237 с.
2. Волкогонова О.Д. Стратегический менеджмент: учебник / О.Д. Волкогонова, Т.А. Зуб. – М.: Форум; Инфра-М, 2007. – 256 с.
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 352 с.
4. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учебное пособ. – М.: Форум; Инфра-М, 2008. – 304 с.
5. Курилкин И.Е. Методы и инструменты стратегического управления организацией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/06/83860>
6. Спиридонова Е.В. PEST-анализ как главный инструмент анализа факторов дальнего окружения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2017/03/79940>
7. Рахматуллина Е.С. Оценка конкурентных позиций предприятия как элемент разработки стратегии / Е.С. Рахматуллина, Е.А. Добросердова // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – №5. – С. 621–630.
8. Хангер Дж.Д. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 319 с.

---

*Мишулина Ольга Владимировна* – д-р экон. наук, профессор, Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», Республика Казахстан, Костанай.

---