

Содержание:

Содержание:

Введение

Актуальность. Главной чертой современного российского бизнеса является его динамичность. Это связано, прежде всего, с нестабильной экономической и политической ситуацией в стране и мире, а также с многочисленными открытиями и новыми результатами научно-практических исследований. Любое предприятие, так или иначе, вовлечено в глобальный рынок. Особенность большинства предприятий заключается в том, что на рынке они только испытывают влияние других субъектов, не имея реальной возможности оказать воздействие на рынок. Эта закономерность распространяется и на действующие, и особенно на вновь создающиеся предприятия. В условиях постоянно меняющейся, динамичной внешней среды предприятие должно иметь возможность своевременно и адекватно реагировать на изменившуюся конъюнктуру. Для снижения негативного влияния внешней среды необходимо проводить периодический анализ наиболее важных ее факторов.

Не менее значимой для нормального функционирования организации является и грамотно сформированная внутренняя среда, поскольку предприятиям зачастую необходимы ресурсы всех видов. Таким образом, для полноценной реализации своего потенциала предприятия нуждаются и в постоянном мониторинге факторов внутренней среды.

Существует большое количество инструментов стратегического менеджмента, используемых для проведения анализа внутренней и внешней среды организации. Однако не все инструменты являются, во-первых, доступными для создающихся, а иногда и для уже действующих предприятий, во-вторых, адаптированными под российские реалии.

Цель работы – провести анализ внешней и внутренней среды ООО «СТЭП» и определить пути ее развития.

Задачи работы:

- 1) исследовать понятие и составляющие внешней среды организации;
- 2) рассмотреть понятие и составляющие внутренней среды;
- 3) дать краткую характеристику ООО «СТЭП»;
- 4) проанализировать внешнюю среду ООО «СТЭП»;
- 5) проанализировать внутреннюю среду ООО «СТЭП»;
- 6) провести SWOT-анализ и определить пути развития предприятия.

Объектом исследования является ООО «СТЭП».

Предметом исследования является внешняя и внутренняя среда предприятия.

Научно-методической основой работы являются исследования в области менеджмента, маркетинга, стратегического анализа. **Источниками информации** явились данные по ООО «СТЭП».

Методы исследования: анализ абсолютных и относительных экономических показателей, коэффициентный анализ, экспертный метод, SWOT-анализ, PEST-анализ и др.

Структура работы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

Глава 1. Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации

1.1. Понятие внешней среды организации и ее элементы

Поведение организации в конкретной ситуации зависит от большого набора факторов, оказывающих на нее влияние именно в данный момент^[1]. Предприятие находится в состоянии обмена с внешней средой постоянно, тем самым, обеспечивая себе выживание. Нужно учитывать, что ресурсы внешней среды не являются безграничными. На них так же претендуют другие предприятия, это

влечет за собой возможность того, что предприятие может не получить вовремя и в нужном количестве необходимые ресурсы из внешней среды. В свою очередь, данная возможность может привести ко многим негативным последствиям для предприятия и ослабить его маркетинговый потенциал[2].

Внешняя среда организации представлена макросредой и микросредой.

Макросреда складывается из шести основных сил[3].

Демографическая среда. В рамках краткосрочного и среднесрочного периодов демографические тенденции служат исключительно надежными факторами развития. По основным демографическим тенденциям можно судить, какое значение каждая из них будет иметь для конкретной фирмы.

Экономическая среда. Помимо самих людей, для рынков важна еще и их покупательная способность. Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений, от доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономический кризис в стране, высокий уровень безработицы, высокая стоимость кредитов.

Природная среда. В 60-х гг. проявилось растущее беспокойство общественности по поводу разрушения окружающей природной среды. Законодатели стали выдвигать различные меры по охране окружающей среды. Изменения экологической обстановки сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку[4].

Научно-техническая среда. Наиболее драматичной силой, определяющей людские судьбы, оказалась техническая и прикладная наука. Научно-технический комплекс одарил мир такими чудесами, как пенициллин, операции на открытом сердце, противозачаточные пилюли, компьютеры. Он же породил и такие ужасы, как водородная бомба и нервно-паралитический газ. Тем не менее, развитие науки и техники является главным фактором экономического роста уже четвертое столетие.

Политическая среда. На маркетинговых решениях, сильно сказываются события в политической среде. Эта среда складывается из законов, нормативных документов государственных учреждений, требований групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации, на отдельных лиц и ограничивают свободу их действий[5].

Культурная среда. Люди живут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения. Почти не осознавая того, человек воспринимает мировоззрение, которое определяет его отношение к самому себе и взаимоотношения с другими.

В результате усиления конкурентной борьбы появляется необходимость адекватной оценки внешней среды. Для этого используются ведущие мировые практики по оценке возможностей и слабостей предприятия; анализируются сильные стороны, при развитии которых предприятие может повысить конкурентоспособность. Комплексная оценка влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия, а также определение стратегических управленческих решений возможно в рамках маркетинговой диагностики[6].

Рассмотрим основные факторы микросреды.

Поставщики. Поставщики — это фирмы и отдельные лица, которые обеспечивают компанию, ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. События в «среде поставщиков» могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность фирмы. Управляющие по маркетингу должны следить за ценами на закупаемые материалы, поскольку рост цен на них ведет к повышению цен и на продукцию фирмы. Недостаток тех или иных материалов, забастовки и прочие события могут нарушить регулярность поставок и график отгрузки товаров заказчикам. Как следствие в краткосрочном плане будут упущены возможности сбыта, в долгосрочном — подорвана репутация фирмы[7].

Маркетинговые посредники. Существуют фирмы, которые помогают компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-организаторы товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

Клиентура. Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступить на клиентурных рынках пяти типов:

- 1) потребительский рынок — отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления;
- 2) рынок предприятий — организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства;

- 3) рынок промежуточных продавцов — организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью;
- 4) рынок государственных учреждений — государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается;
- 5) международный рынок — покупатели за пределами страны, в том числе зарубежные потребители, производители, промежуточные продавцы и государственные учреждения[8].

Конкуренты. Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов. Появляется целый ряд товарно-видовых конкурентов — разновидностей того же товара, способных удовлетворить конкретное желание покупателя[9].

Контактные аудитории. В состав маркетинговой среды входят и различные контактные аудитории фирмы. Контактная аудитория — это любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Для отслеживания изменений во внешней среде и учета влияния факторов на деятельность предприятия используются различные методы анализа SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ и другие методы. Выбор и органическое соединение методов возможно в рамках формирования инструментария маркетинговой диагностики, имеющего целевую направленность в рамках конкретной проблемы [10].

В настоящее время в мировой практике управления самым распространенным методом разработки стратегий развития предприятий и видов экономической деятельности на основе анализа внутренней и внешней экономической среды является SWOT-анализ[11].

На первом этапе SWOT-анализа дается характеристика внутренней среды предприятия. На втором этапе анализа определяются возможности и угрозы предприятия. На третьем этапе сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами внешней среды, и результаты заносятся в таблицу[12].

После проведения SWOT-анализа чаще всего проводят и SNW-анализ, где помимо сильных и слабых позиций определяют и нейтральную позицию, которая учитывает среднерыночное состояние[13]. В борьбе с конкурентами достаточно, чтобы большинство факторов были нейтральными, а какой-нибудь только один сильный. Количество исследуемых факторов может быть различным. Данный анализ удобно проводить в форме таблицы[14]. В процессе анализа рыночной среды целесообразно использовать комплексный SWOT-анализ, так как именно его характеристики позволяют применить его на любом этапе деятельности предприятия[15].

Анализ макросреды проводят также с помощью PEST-анализа. PEST-анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, так как факторы, которые относятся к перечисленным аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества как системы. В научной и практической литературе описываются два метода проведения PEST-анализа использование четырехпольной матрицы и табличного формата. Вторым методом является более удобным, так как существует возможность дать количественную оценку влияния факторов и их числовой рейтинг. PEST-анализ позволяет выявить направления изменения факторов макросреды и определить уровень возможных изменений, а также динамику их влияния на предприятие. В результате получается модель реакции конкретного предприятия на набор факторов макросреды, которая в конечном итоге улучшает качество принятия решений предприятием[16].

Также эффективным методом можно считать модель пяти конкурентных сил Майкла Портера[17]. Эта модель позволяет более целенаправленно оценивать конкурентную обстановку на рынке и на этой основе разрабатывать такой вариант долгосрочной стратегии предприятия, который в наибольшей мере обеспечит его защиту от воздействия конкурентных сил и одновременно будет способствовать созданию дополнительных конкурентных преимуществ. Майкл Портер выделил пять сил, которые влияют на компанию в отрасли: угроза появления новых игроков; уровень конкурентной борьбы; угроза появления продуктов-заменителей; рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей. Возможность появления новых игроков в отрасли обусловлена уровнем входных барьеров. В теории существуют семь основных источников возникновения барьеров для вхождения в отрасль: 1) экономия на масштабе; 2) дифференциация продукта; 3) потребности в капитале; 4) издержки переключения; 5) доступ к оптовым и розничным каналам сбыта; 6) стоимостные препятствия, не связанные с масштабом; 7) государственная

политика[\[18\]](#).

Рассмотренные методы в силу своих достоинств могут составлять основной инструментарий маркетинговой диагностики внешней среды. Существуют и другие методы анализа, например, для оценки макросреды применяют когнитивное моделирование, сценарное планирование, для анализа мезосреды - репутационный аудит. Выбор того или иного метода в рамках формирования инструментария маркетинговой диагностики зависит от целей исследования, имеющихся ресурсов на предприятии и опыта аналитика[\[19\]](#).

1.2. Характеристика внутренней среды организации

Внутренняя среда организации - это:

- 1) та часть общей среды, которая находится в пределах организации;
- 2) ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться;
- 3) часть общей маркетинговой среды, которая находится внутри предприятия и контролируется [\[20\]](#);
- 4) все ее составляющие элементы, связи и отношения между ними по поводу производства продукции (услуг) и управления[\[21\]](#);
- 5) совокупность ее внутренних элементов (объектов, процессов), так называемых внутренних переменных, придающих ей специфическое лицо;
- 6) это микросреда, то есть совокупность активных сил, имеющих непосредственное отношение к данному предприятию[\[22\]](#).

Внутренняя среда в процессе маркетинговых исследований должна анализироваться по следующим элементам, состояние которых определяет потенциал организации:

1. Персонал (потенциал, квалификация: подбор обучение и продвижение: оценка результатов труда и стимулирование: создание и поддержание отношений между сотрудниками);

2. Организация управления (коммуникационные процессы: организационные структуры: нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения);
3. Производство (изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка: организация НИОКР);
4. Маркетинг (стратегия продукта, стратегия ценообразования: стратегия продвижения продукта на рынке: выбор рынков сбыта и систем распределения);
5. Финансы (поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей);
6. Организационная культура (внутренние нормы, убеждения, традиции, ценности, правила поведения в организации)[\[23\]](#).

Цель изучения и анализа внутренней среды организации – уяснение её сильных и слабых сторон. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую ему следует расширять и укреплять, а от слабых оно должно стараться избавиться. Таким образом, формирование эффективной системы стратегического управления рыночной деятельностью любой организации, основанной на комплексном изучении и анализе состояния маркетинговой среды организации – актуальная проблема современного бизнеса. Поэтому изучение, анализ и описание основных факторов внутренней среды имеет важное значение для последующего выбора, реализации, оценки и контроля её высшим руководством собственной стратегии развития[\[24\]](#).

Выводы

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации; ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться. Цель

анализа внутренней среды организации – уяснение её сильных и слабых сторон.

Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды ООО «СТЭП»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «СТЭП» было образовано 1 октября 2003 г., зарегистрировано администрацией г. Благовещенска 21 июля 2003 г. ООО «СТЭП» расположено по адресу: г. Благовещенск, ул. Набережная. 70.

Целью деятельности общества является удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах и услугах, извлечение прибыли. Основными видами деятельности общества являются: оптово-розничная торговля; транспортно-экспедиционные услуги; посредническая деятельность; внешнеэкономическая деятельность.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Структура управления ООО «СТЭП»

В структуре предприятия - около 10 магазинов, все - на территории Благовещенска. Управление закупками и обеспечение магазинов товарами производится централизованно логистической службой предприятия. Конкурентами фирмы являются более 200 точек продажи продовольственных, а также около 100 отделов продаж непродовольственных товаров. При этом основными конкурентами на рынке продовольственных товаров являются крупные региональные сети, имеющие значительное количество торговых точек.

В настоящее время ООО «СТЭП» является развитой организацией. Коллектив предприятия превышает 400 человек, ассортимент товаров реализуемых в магазинах составляет более 20 тыс. наименований, поставляемых из разных концов России и зарубежья.

Проведём анализ масштабов деятельности предприятия (таблица 1).

Таблица 1

Анализ масштабов хозяйственной деятельности ООО «СТЭП» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Темп роста.	
	г.	г.	г.	%	
				2016	2017
				к	к
				2015	2016
Выручка, тыс. руб.	243353	226324	198355	91,1	87,6
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	51185	42231	35646	82,5	84,4
Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс. руб.	45045	41315	34836	91,7	84,3

Среднесписочная численность работников, чел.	349	348	312	99,7	89,7
--	-----	-----	-----	------	------

Предприятие имеет небольшой объём выручки. При этом в 2016 г. относительно 2015 г. наблюдается уменьшение выручки на 9,1 %, а в 2017 г. зафиксирован спад выручки – на 8,7 %. Так же среднегодовая стоимость основных производственных фондов на предприятии пошла на спад. В 2016 г. она составляла 8,2 %, в 2017 – 8,4 %. Объём среднегодовых остатков оборотных средств предприятия в рассматриваемом периоде также уменьшается. В 2016 г. остатки оборотных средств составили 9,1 %, а в 2017 – 8,4 % относительно уровня 2016 г. В рассматриваемом периоде наблюдалось снижение количества работающих на предприятии. Так, в 2017 г. относительно 2016 г. уменьшение составило 8,9 %, а в 2016 г. относительно 2015 - увеличение было не значительным. При этом, в 2017 г. уменьшение численности работников составило 37 человек относительно 2015 г.

Для выяснения динамики развития предприятия, требуется рассмотреть динамику финансовых результатов деятельности ООО «СТЭП» за 2015-2017 гг., представленную в таблице 2.

Таблица 2

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «СТЭП» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп рост, %		
					2016 к 2015	2017 к 2016
Выручка, тыс.руб.	248353	226324	198355	91,1	87,6	
Себестоимость продаж, тыс. руб.	233458	211356	198355	91,1	87,6	

Валовая прибыль, тыс. руб.	14895	14968	185502	90,5	87,8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	4954	4653	12853	100,5	85,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	9941	10315	3611	93,9	77,6
Прочие расходы, тыс.руб.	6306	6007	9242	103,8	89,6
Прочие доходы, тыс.руб.	3031	3329	3652	95,3	60,8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	6666	7637	2456	109,8	73,8
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс.руб.	1333	1527	8046	114,6	105,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	6437	6110	5333	94,9	87,3
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	51185	42231	6437	114,6	105,4
Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс. руб.	45045	41315	35646	82,5	84,4
Рентабельность продукции (работ, услуг), %	426	4,88	34836	91,7	84/3
Общая рентабельность, %	5,54	731	4,98	114,6	102,1

На основании анализа данных, представленных в таблице можно сделать вывод о том, что валовая прибыль предприятия в 2016 и 2017 гг. отрицательная, что говорит о том, что финансовое состояние предприятия не стабильное и идет на спад. В связи с этим, нельзя говорить об эффективности сбытовой

политики предприятия. В то же время, её размер в 2017 г. ниже, чем в 2016, что говорит о снижении эффективности работы. Предприятие имеет прибыль до налогообложения, что говорит об общей эффективности работы предприятия. Чистая прибыль предприятия в период с 2015 по 2017 г. составила сумму в размере 13 052 тыс. руб. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов имеет тенденцию к уменьшению, так же как объёмом оборотных средств.

2.2. Анализ внешней среды предприятия

В 2017 г. рынок розничной торговли демонстрировал более низкую динамику по сравнению с 2016 г. Оборот розничной торговли за период с первого полугодия 2016 года по первое полугодие 2017-го упал на 5,7%. На это в первую очередь повлиял рост цен: за первое полугодие 2017 г. по отношению к первому полугодю 2016 г. индекс потребительских цен вырос на 7,8 процентных пунктов. При этом во втором квартале 2017 г. рост несколько замедлился по сравнению с первым кварталом 2017 г.

Рассматривая общую динамику потребительских цен с 2015 г. по середину 2017-го, можно говорить о постепенном восстановлении рынка с первого квартала 2017 г. В начале 2017 г. произошел перелом динамики - индекс цен понизился с показателя 101,0% до 100,6% в феврале и 100,5% - в марте. Ключевым стабильным периодом стал апрель-июнь 2016 г., когда инфляция сохранялась на уровне 7,3%, и, соответственно, индексы потребительских цен по отношению к апрелю, маю и июню 2016 г. оставались на едином уровне - 100,4%.

Таким образом, после скачка потребительских цен в январе 2016 г. данный показатель демонстрировал зеркально резкое падение в первом полугодии 2016 г., во втором же полугодии 2016-го началось плавное повышение цен в пределах 1 процентного пункта. После выше отмеченного перехода к слабой нисходящей динамике первого квартала 2017 г. последовал период относительной стабильности во втором квартале 2017 г.

Рассмотрим факторы макросреды, как оказывающие наибольшее косвенное влияние на деятельность фирмы. Для этого, проведём PEST-анализ ООО «СТЭП» для выявления качественного влияния факторов макросреды на его функционирование (таблица 3).

Анализ таблицы показывает, что в целом наибольшее количество факторов влияния приходится на макроэкономические факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность ООО «СТЭП». Все остальные группы факторов хотя и присутствуют, однако, по своему количеству отстают от экономических факторов.

Таблица 3

PEST-анализ ООО «СТЭП»

Р — политические факторы

1 Увеличение рисков при операциях с зарубежными контрагентами ввиду нестабильности мировых валют

Е - экономические факторы

1 Высокая ставка процента по кредитам банков

2 Относительно высокий уровень инфляции

3 Неравномерная структура распределения доходов потребителей, как в области, так и в целом по РФ, что снижает уровень конкурентоспособности фирмы в пользу неорганизованной торговли

4 Дефицит кадров на рынке труда, что приводит к увеличению стоимости рабочей силы

S — социальные факторы

1 Относительно низкая платежеспособность населения

2 Отсутствие специалистов требуемого направления и уровня подготовки для работы на фирме

T— технологические факторы

1 Низкие темпы распространения технологий торговли в РФ и в данной сети

2 Слабое использование безналичных средств оплаты покупок, а также систем лояльности в сети

Проведём анализ конкурентов предприятия. Основными конкурентами ООО «СТЭП» в сетевом сегменте являются: сеть «Авоська», сеть «Стик»; сеть «Кэш

энд Кэрри»; сеть «Прима»; сеть «Fresh Market». Следует отметить, что сеть «Кэш энд Кэрри» отлично зарекомендовал себя на рынке, имеет большие преимущества по многим показателям, а так же имеет больше торговых точек, чем остальные супермаркеты.

Особенностью конкуренции на амурском рынке продовольственных товаров является то, что данный рынок является географически удалённым как от центральных областей РФ, так и от основных транспортных магистралей мирового рынка, в результате чего в структуре цены привозных товаров значительно вырастает транспортная составляющая.

Рассмотрим основных конкурентов ООО «СТЭП» в сравнении на рынке Амурской области, на основании данных периодической печати и сети Интернет (таблица 4).

Таблица 4

Оценка показателей конкурентоспособности фирм

с учетом весовых коэффициентов

Показатель	Уд- вес. %	«СТЭП»	«Авоська»	«Стик»	«Кэш энд Кэрри»	«Прима»					
		балл с балл учетом веса	балл с балл учетом веса	балл с балл учетом веса	балл с балл учетом веса	балл с балл учетом веса					
Цена товара	10	4	0,4	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Качество товара	25	5	1,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
Ассортимент	15	3	0,45	4	0,6	5	0,75	5	0,75	5	0,75

Репутация на рынке	15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	5	0,75	4	0,6
Система сбыта и закупки	15	3	0,75	3	0,45	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Обслуживание	20	4	0,8	3	0,6	4	0,8	5	1	4	0,8
Итого	100	-	3,8	-	4	-	4,65	-	5	-	4,5

Как видно из данной таблицы, ООО «СТЭП» имеет высокие показатели по качеству товара, а также по менеджменту. Среди низких показателей можно выделить репутацию на рынке, сравнительно узкий ассортимент реализуемых товаров, а также система сбыта и закупки.

Проведём сравнение конкурентных преимуществ ООО «СТЭП» перед сетью «Кэш энд кэрри», так как последняя является наиболее крупным игроком на местном рынке, а также имеет наиболее высокий показатель среди конкурентов предприятия (таблица 5).

Таблица 5

Сравнение конкурентных преимуществ сети ООО «СТЭП» и «Кэш энд кэрри»

Показатель	Уд. вес, %	Сеть «Кэш энд кэрри»					Итоговая оценка	Степень приоритетности мероприятия
		хуже			лучше			
		-2	-1	0	+1	+2		
1 Цена товара	10			0			0	-
2 Качество товара	25		-1				+5	-
3 Ассортимент	15					-2	-10	1
4 Репутация на рынке	15				-1		-5	2
5 Система сбыта	15	-2					+10	-
6 Менеджмент	20					-2	-10	1
Итого	100						-10	

Как видно из данной таблицы, сеть «Кэш энд Кэрри» гораздо сильнее в ассортименте, а также имеет более высокую репутацию на рынке и систему менеджмента. Причинами такого положения дел является то, что сеть «Кэш энд кэрри» в своей деятельности ориентируется на более крупные магазины, чем ООО «СТЭП» в своей сети «Наш универсам», что даёт ей больше возможностей по наращиванию ассортимента реализуемых товаров. Более высокая репутация на рынке у сети «Кэш энд кэрри» обуславливается тем, что данная сеть проводит более агрессивную политику продвижения на рынке, что позволяет ей перехватывать клиентов у других сетей, несмотря на сравнимый с ниш уровень цены. Уровень менеджмента сети «Кэш энд кэрри» оценивается выше, основной причиной чего является активное взаимодействие сети с предприятиями, реализующими сопутствующие товары, что позволяет повысить отдачу магазинов.

Основными региональными поставщиками ООО «СТЭП» являются: ПАО «Амурский партизан»; ПАО «Мясокомбинат» г.Благовещенск; ПАО «Молокозавод» г. Благовещенск; ООО «Арт-маркет»; ООО «Ирбис» и ряд других. Структура поставщиков в объеме поставок в 2017 г. представлена на рисунке 2.

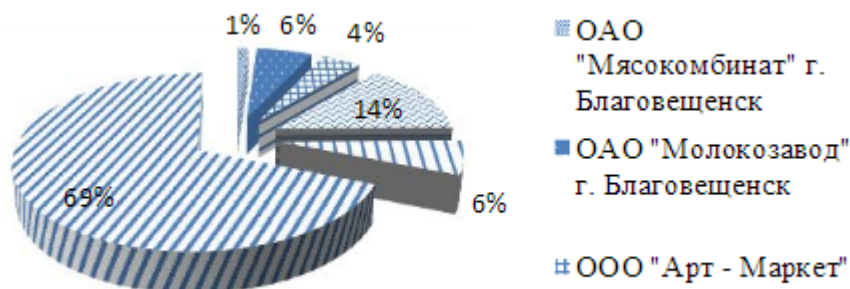


Рисунок 2. Структура поставщиков ООО «СТЭП»

в доле объёма за 2017 г.

В связи с тем, что данное предприятие имеет не широкий ассортимент, доли поставщиков в структуре невелики, что позволяет диверсифицировать поставки товаров, а также снизить возможные риски на поставки. Максимальная доля приходится на ООО «Арт-Маркет», которое поставляет в сеть ООО «СТЭП» спиртные напитки.

Предприятие имеет маркетинговых посредников. При этом, поставщики, по договорённости с ООО «СТЭП» имеют возможность осуществлять мероприятия

по продвижению своей продукции на площадях магазинов сети – как посредством организации точек представления продукции, так и предоставления собственных рекламных материалов.

PEST-анализ даёт качественную оценку внешней среды, то для количественной оценки применим EFAS-анализ. Значимость фактора определена экспертным путём (таблица 6).

Таблица 6

EFAS-анализ ООО «СТЭП»

Выявленные внешние стратегические факторы	Вес (значимость)	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
Возможности			
1 Постоянное увеличение объёмов рынка товаров первой необходимости	0,18	3	0,54
2 Повышение спроса на товары первой необходимости	0,15	3	0,45
3 Высокий уровень доверия к компании со стороны покупателей	0,10	4	0,40
Итого по возможностям	-	-	1,39

Продолжение таблицы 6

1 **2 3 4**

Угрозы

1 Увеличение конкуренции со стороны других сетей	0,20	2	0,40
2 Усиление требований к качеству товаров со стороны покупателей	0,25	2	0,50
3 Усиление дефицита финансовых ресурсов	0,12	3	0,36
Итого по угрозам	-	-	1,26
ИТОГО			- 0,13

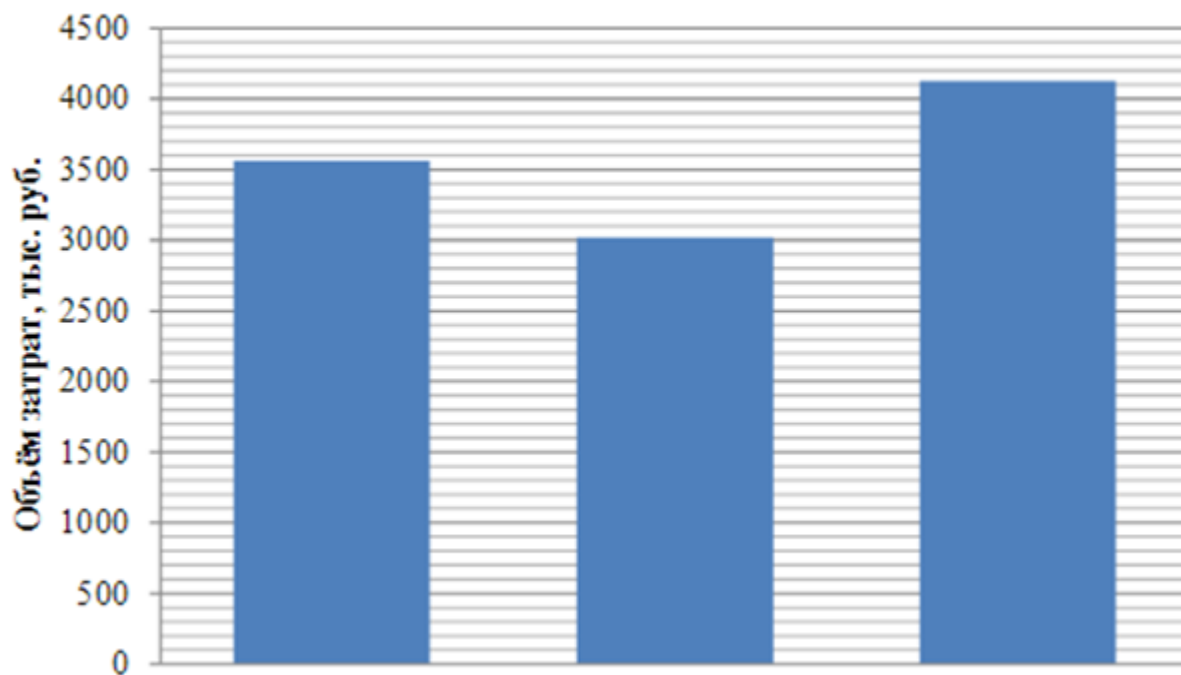
Из таблицы 6 можно отметить, что в целом количественная оценка внешних факторов деятельности предприятия положительна для ООО «СТЭП», однако, её значение (0,13 ед.) невелико, что указывает на необходимость совершенствования деятельности фирмы в части укрепления её конкурентоспособности.

На основании проведённого исследования можно сделать вывод о том, что ООО «СТЭП» имеет в распоряжении инструменты и механизмы, которые позволяют ему парировать любую угрозу на рынке, а также реализовывать необходимые мероприятия при открывающихся возможностях.

Основными факторами влияния текущего момента на предприятии являются факторы экономического характера, как наиболее многочисленные. При этом общая количественная оценка стратегических факторов указывает на то, что у предприятия возможности превышают угрозы, что свидетельствует о выгодности занимаемой на рынке позиции.

2.3. Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды предприятия начнём с маркетинговой деятельности. Рассмотрим динамику общих объёмов затрат на маркетинговую деятельность в ООО «СТЭП» (рисунок 3).



2015 2016 2017

Рисунок 3. Общий объём затрат ООО «СТЭП»

на маркетинговую деятельность в 2015-2017 гг.

Как видно из данного рисунка, наблюдается разнонаправленное изменение объёмов затрат на маркетинг на предприятии. Если в 2016 г. затраты снизились на 543 тыс.руб. (- 15,2 %), то в 2017 г. их размер существенно увеличился - до 4 127 тыс.руб. Увеличение составило 1 109 тыс. руб. или 36,7 %. Причиной данного увеличения стал комплекс из нескольких факторов: увеличение покупательной способности населения; увеличение уровня конкуренции на рынке; повышение требований к товарам со стороны покупателей.

Структура затрат на маркетинг по итогам 2017 г. представлена на рис. 4. Проанализировав данный рисунок можно сделать вывод о том, что наибольшие затраты предприятие в части маркетинговой деятельности несёт на рекламу, доля которой составляет 56,1 % от общего объёма затрат. Кроме этого, значительные объёмы затрат приходятся на заработную плату работников, занимающихся маркетинговой деятельностью - 21%, ещё 3 % приходится на затраты по организации деятельности работников маркетинга, а также на развитие товара - 10,7 %.

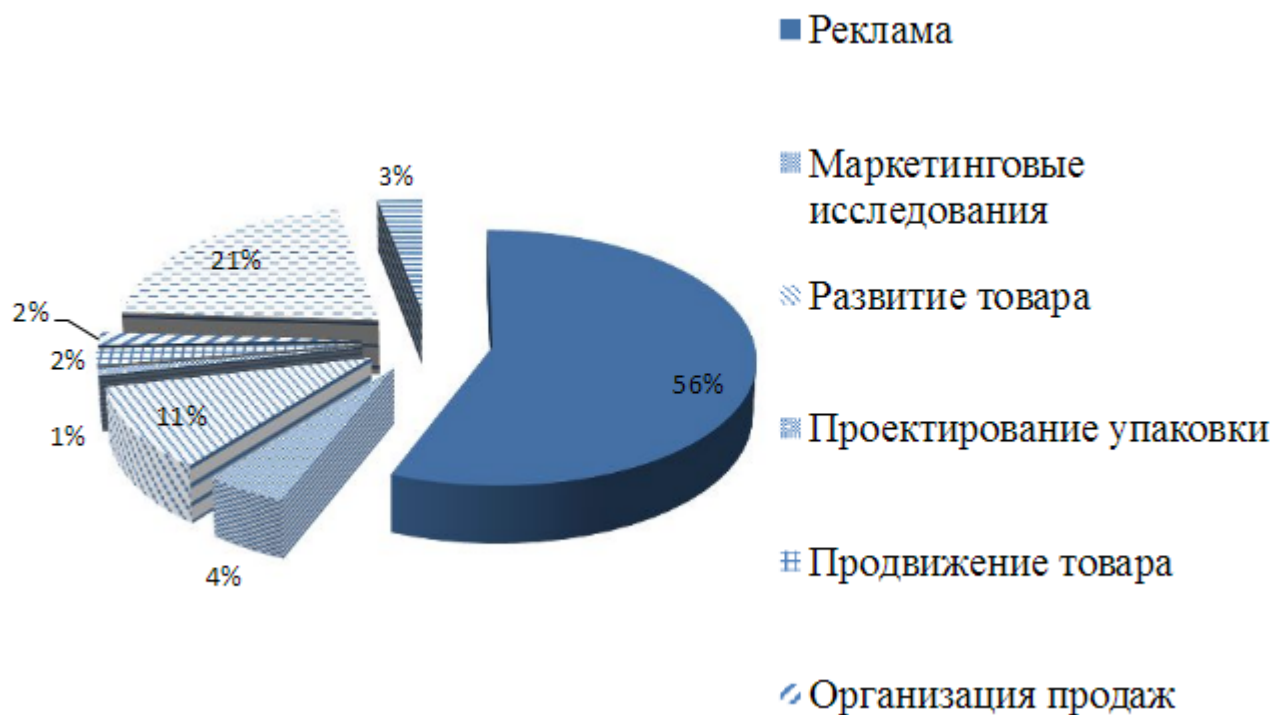


Рисунок 4. Структура затрат на маркетинг ООО «СТЭП»

в 2017 г.

Прочие затраты невелики в доле, максимальной из них являются затраты на маркетинговые исследования, составившие в 2017 г. 4,6 % от общего бюджета маркетинга фирмы. Ещё 2,1 % в структуре затрат на маркетинг приходится на продвижение товара, а 1,5 % - на организацию продаж. Наименьшая доля затрат - 0,9 % по итогам 2017 года пришлась на проектирование упаковки товаров.

Проведём анализ персонала предприятия. Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 5.

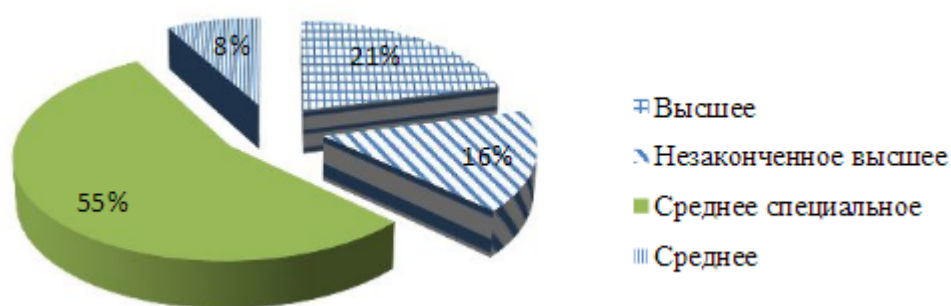


Рисунок 5. Структура персонала по уровню образования ООО «СТЭП» в 2017 г.

Анализ данного рисунка говорит о том, что более половины (55 %) всех работников предприятия имеют среднее специальное образование. На долю лиц, имеющих незаконченное высшее образование приходится 16 %, а лица, имеющие среднее специальное образование составляют 55 % в структуре персонала ООО «СТЭП». Доля лиц, имеющих только среднее образование, составляет на предприятии 8 %.

Рассмотрим структуру персонала по виду деятельности (рисунок 6).

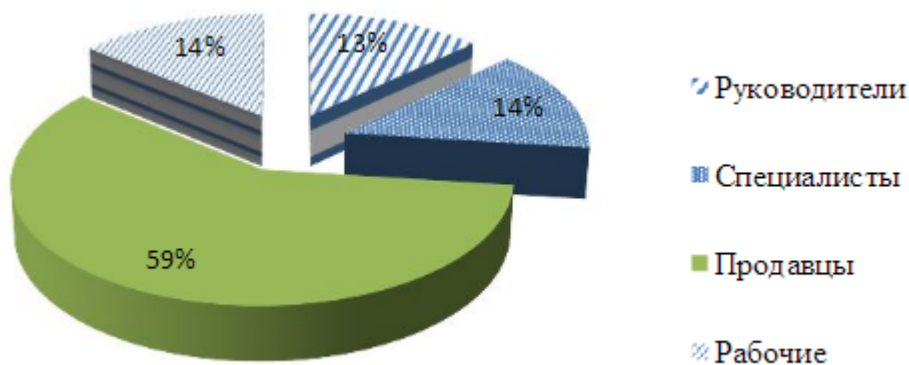


Рисунок 6. Структура работников ООО «СТЭП»

по виду деятельности

Анализ данного рисунка позволяет сделать вывод о том, что в составе работников предприятия наибольшее количество приходится на продавцов – 59 %, ввиду специфики работы компании - розничной торговли. Кроме того, 14 % состава работников занимают специалисты, непосредственно не занятые продажей, и осуществляющие деятельность, направленную на организацию основной деятельности. Ещё 13 % персонала составляют руководящие работники, на долю рабочих приходится 14 %.

Выводы

В результате исследования было выяснено, что «СТЭП» является организацией, неплохо функционирующей на рынке, но не занимающее лидирующей позиции.

Основными конкурентами ООО «СТЭП» являются такие сети супермаркетов как: «Кэш&Кэрри», «Fresh-Market» и мелкие молодые фирмы, занимающие остальную часть рынка торгово-розничной продукции. Лидером рынка является новый крупный гипермаркет «Fresh-Market». ООО «СТЭП» отстает от непосредственного лидера на 20 баллов. Главными критериями, по которым ООО «СТЭП» уступает

лидеру, являются большой ассортимент продукции, разработка чёткой стратегии. Тем не менее, ООО «СТЭП» обладает рядом преимуществ перед конкурентами, имея цены ниже цен конкурентов, большими торговыми площадями.

Большую угрозу для ООО «СТЭП» представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны. Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, и, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Большое влияние на деятельность фирмы оказывают конкуренты. Конкуренция в данной области очень высока, поэтому фирмам, существующим на рынке продажи торгово-розничной продукции сравнительно недавно, очень трудно удерживать свои позиции. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что внешняя среда компании ООО «СТЭП» носит очень неблагоприятный характер.

По данным проведенного анализа был сделан вывод о том, что предприятие ООО «СТЭП» имеет не стабильное положение на рынке и среди конкурентов занимает не лучшую позицию. Были выявлены положительные и отрицательные стороны данного предприятия.

Глава 3. Определение путей развития предприятия

На основании проведённого исследования составим матрицу SWOT-анализа предприятия (таблица 7).

Таблица 7

Альтернативные направления развития ООО «СТЭП» на основании SWOT-анализа

Возможности

Угрозы

1	Постоянное увеличение объемов рынка товаров первой необходимости	2 Повышение спроса на товары	3 Высокий уровень доверия к компании со стороны покупателей	1 Увеличение конкуренции со стороны других сетей	2 Усиление требований к качеству товаров со стороны потребителя	3 Усиление дефицита финансовых ресурсов
	1 Продажа качественных экологически чистых товаров	Увеличение объемов закупок у местных производителей продукции	Формирование имиджа «Наш универсам»		Реализация систем лояльности в компании	Сотрудничество с компаниями производящими продукты питания класса премиум
Сила	2 Наличие постоянного рынка сбыта	Создание собственного бренда для продвижения продукции	Скупка местных сельскохозяйственных предприятий		Заключение договоров на поставку товаров в государственные резервы	Снижение цен на товары за счет низких транспортных ресурсов
	5 Наличие ценового запаса по цене продаваемых товаров в виду низкой доли транспортных затрат	Фиксация цены как барьере для входа других конкурентов	Демпинг для выживания конкурентов на важных направлениях		Участие в конкурсах на поставку товаров для государственных и муниципальных предприятий	Выход на рынки регионов конкурентов оттягивание спроса

Продолжение таблицы 7

Слабость	1	Наличие более узкого ассортимента продукции по сравнению с конкурентами	Кооперация в работе с предприятиями из других регионов, не являющихся конкурентами	Расширение сети магазинов по Даль- нем у Востоку	Расширение ассортимента за счет предложения товаров с гарантированным сбытом	Демпинг
	2	Слабая рекламная активность	Организация рекламной кампании	Реклама новых видов товаров для покупателей	Использование нетрадиционных рекламных носителей	Кобрендинговая реклама в Дальневосточном регионе
	3	Удаленность от основных финансовых центров	Кредитование в банках Москвы	Строительство собственных торговых центров	Применение скидки при оплате вперед	Поиск новых инвесторов среди предприятий центральной части РФ

Анализ данной таблицы показывает, что ООО «СТЭП» по всем возможным ситуациям имеет в наличии адекватные меры для реагирования. При этом, наиболее сложным вопросом является вопрос финансового обеспечения предприятия, так как Амурская область, ввиду малого количества населения, не может обеспечить значительных объёмов финансовых ресурсов местным банкам, в результате чего предприятие вынуждено получать кредиты по более высоким ставкам, чем аналогичные сети в Хабаровском и Приморском краях, в результате чего возникает конкурентная угроза, состоящая в возможной экспансии сетей из данных регионов в Амурскую область.

С другой стороны, ввиду того, что Амурская область является основным поставщиком сельскохозяйственной продукции на Дальнем востоке РФ, сеть ООО «СТЭП» имеет преимущество перед другими сетями в части возможности поставок местной свежей продукции, что недоступно сетям из других регионов.

Выводы

С целью повышения конкурентоспособности могут быть предложены следующие мероприятия: расширение ассортимента продукции; открытие нового магазина; построение новых парковок.

Поскольку на сегодняшний день ассортимент реализуемой ООО «Прод Лайн» продукции включает в себя более 20 тыс. наименований, поставляемых из разных концов России и зарубежья, целесообразно открыть мини-пекарни для приготовления хлебобулочных и кондитерских изделий, так как фирма не имеет собственного производства. Такое мероприятие позволит не только увеличить прибыль предприятия ООО «СТЭП», но и стать более конкурентоспособным среди других сетей супермаркетов-конкурентов на рынке города Благовещенск.

Заключение

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Факторы внешней среды можно объединить в две группы: 1) косвенно влияющие на работу предприятия, к ним относятся состояние экономики, политические, демографические, природные и другие факторы, которые не могут непосредственно контролироваться предприятием; 2) прямо влияющие на работу предприятия (конкуренты, потребители, поставщики и пр.).

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации; ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые влияют на ее потенциал, конкурентоспособность, способность развиваться. Цель анализа внутренней среды организации – уяснение её сильных и слабых сторон.

В результате исследования было выяснено, что «СТЭП» является организацией, неплохо функционирующей на рынке, но не занимающей лидирующей позиции.

Основными конкурентами ООО «СТЭП» являются такие сети супермаркетов как: «Кэш&Кэрри», «Fresh-Market» и мелкие молодые фирмы, занимающие остальную часть рынка торгово-розничной продукции. Лидером рынка является новый крупный гипермаркет «Fresh-Market». ООО «СТЭП» отстает от непосредственного лидера на 20 баллов. Главными критериями, по которым ООО «СТЭП» уступает лидеру, являются большой ассортимент продукции, разработка чёткой стратегии. Тем не менее, ООО «СТЭП» обладает рядом преимуществ перед конкурентами, имея цены ниже цен конкурентов, большими торговыми площадями.

В условиях кризиса большую угрозу для ООО «СТЭП» представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны. Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, и, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Большое влияние на деятельность фирмы оказывают конкуренты. Конкуренция в данной области очень высока, поэтому фирмам, существующим на рынке продажи торгово-розничной продукции сравнительно недавно, очень трудно удерживать свои позиции. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что внешняя среда компании ООО «СТЭП» носит очень неблагоприятный характер.

По данным проведенного анализа был сделан вывод о том, что предприятие ООО «СТЭП» имеет не стабильное положение на рынке и среди конкурентов занимает не лучшую позицию. Были выявлены положительные и отрицательные стороны данного предприятия.

С целью повышения конкурентоспособности могут быть предложены следующие мероприятия: расширение ассортимента продукции; открытие нового магазина; построение новых парковок.

Поскольку на сегодняшний день ассортимент реализуемой ООО «Прод Лайн» продукции включает в себя более 20 тыс. наименований, поставляемых из разных концов России и зарубежья, целесообразно открыть мини-пекарни для приготовления хлебобулочных и кондитерских изделий, так как фирма не имеет собственного производства. Такое мероприятие позволит не только увеличить прибыль предприятия ООО «СТЭП», но и стать более конкурентоспособным среди других сетей супермаркетов-конкурентов на рынке города Благовещенск.

Список литературы

1. Абчук В. А. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012.
2. Балашов А. П. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2016.
3. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» [Текст] / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К^о, 2016.
4. Голубков, Е.Маркетинг для профессионалов. Практический курс. Учебник и практикум [Текст] / Е.Голубков. – М.: Юрайт, 2014.
5. Доцанов А. Е. Менеджмент: учеб. пособие / А. Е. Доцанов. – Алматы: Экономика, 2013.
6. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2016. С. 60-62.
7. Захарова, И.В.Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов [Текст]/ И.В.Захарова, Т.В.Евстигнеева. – Москва: КноРус, 2016.
8. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256.
9. Калыгина В. В. Стратегический маркетинг : материалы лекции. – М. РУДН. 2014.
10. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2016.
11. Мешков, А.А.Маркетинг: учебник для студентов [Текст]/ Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013.
12. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2016. № 9. С. 120-131.
13. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81.
14. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81.
15. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2016.

16. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2016.
17. Синяева, И.М. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность [Текст] / И.М.Синяева. - М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013.
18. Христова Е. Ю., Молибог А. И., Колбасова М. Д. Обзор методов анализа внешней среды рынка // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 36. С. 142-149.

1. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
2. Моисеев А. М. Стратегическое управление на основе анализа внешней среды // Народное образование. 2016. № 9. С. 120-131. [↑](#)
3. Захарова, И.В.Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие для студентов [Текст]/ И.В.Захарова, Т.В.Евстигнеева. - Москва: КноРус, 2016. - С. 154. [↑](#)
4. Мешков, А.А.Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - Москва: Инфра-М, 2013. - С. 171. [↑](#)

5. **Голубков, Е.Маркетинг для профессионалов. Практический курс. Учебник и практикум / Е.Голубков. - М.: Юрайт, 2014. - С. 46.**

[↑](#)

6. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
7. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К^о, 2016. – С. 102. [↑](#)
8. Годин, А.М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг» / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К^о, 2016. – С. 102. [↑](#)
9. Синяева, И.М. Маркетинг: учебное пособие для магистров, аспирантов и специалистов, осуществляющих маркетинговую деятельность. – М.: Вузовский учебник: Инфра-М, 2013. – С. 80. [↑](#)
10. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2016. - С.56. [↑](#)
11. Переверзев М. П., Шайденко Н. А., Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. проф. М. Л. Переверзева. - М.: ИНФРА-М. 2016. - С.56. [↑](#)
12. Менеджмент: учебник для бакалавров / под ред. проф. А. Н. Петрова. - М.: Издательство Юрайт. 2016. - С. 125. [↑](#)
13. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
14. Скобкин С. С. Менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Магистр, 2013. - С. 71. [↑](#)

15. Емельянов С. Г., Кабанов В. А. SWOT-анализ проектов коммерциализации // Теоретические основы и инструменты управления инновациями. 2016. С. 60-62. [↑](#)
16. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
17. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)
18. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции. 2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)
19. Иванов В. Н., Куликова О. М. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. № 1 (11). С. 252-256. [↑](#)
20. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2016. - С. 11. [↑](#)
21. Балашов А. П. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2016. - 288 с. [↑](#)
22. Калыгина В. В. Стратегический маркетинг : материалы лекции. - М. РУДН, 2014. [↑](#)
23. Огнев Д. В., Чернышенко М. С. Оценка внешней и внутренней среды малых инновационных предприятий на базе учебных организаций // Вестник экономической интеграции.

2013. №11 (68). С. 73-81. [↑](#)

24. Никифорова Е. В., Бердникова Л. Ф., Авинова В. А. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 79-81. [↑](#)